

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA À EFICÁCIA
ORGANIZACIONAL**

Erinne Cibelle Fonseca dos Santos

Mindelo, Abril de 2013

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA À EFICÁCIA
ORGANIZACIONAL**

Estudo De Caso: Vivo Energy Cabo Verde, SA

Erinne Cibelle Fonseca dos Santos

ORIENTADOR: Dr. Jaime Nascimento Monteiro Fortes

Mindelo, Abril de 2013

EPIGRAFO

*"Não somos aquilo que fazemos repetidamente.
Excelência, então não é um modo de agir,
mas um hábito. "*
Aristóteles

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à memória do meu querido Avô
que sempre me incentivou, a minha mãe Isabel
Fonseca Matias, que tanto batalhou para que meus
sonhos fossem concretizados, e aos meus irmãos.*

AGRADECIMENTO

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela força e coragem proporcionada.

Aos meus pais, em especial a minha mãe, que sempre fez tudo para que eu continuasse os estudos e sempre mostrou-me que tudo é possível basta querer, e a toda a minha família de forma geral, que sempre me apoiaram e incentivaram para conseguir os meus objetivos.

A Câmara Municipal pelo apoio financeiro ao longo do curso, ao ISCEE e a todos os docentes pelos conhecimentos transmitidos ao longo desses anos, sempre nos estimulando para seguirmos em frente.

Agradeço ao meu orientador Dr. Jaime Fortes, por me ter ajudado na escolha do tema e pela dedicação e disponibilidade demonstrada ao longo da realização deste trabalho.

Ao Dr. Abraão Monteiro pela autorização para a concretização do estudo e pela disponibilização de dados que permitiu a realização deste trabalho.

A todos os colaboradores da Empresa Vivo Energy Cabo Verde, SA pelo tempo disponível e colaboração para o preenchimento do questionário, que possibilitou a realização do estudo.

Ao professor Nadir Almeida pela ajuda nas traduções necessárias a elaboração do trabalho.

Aos meus amigos e colegas, pela força que sempre transmitiram na elaboração desse meu trabalho, ajudando-me a ultrapassar sentimentos de desânimo e de angústia, mas sempre com o propósito de atingir a meta desejada.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a conclusão deste trabalho.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema "*Comunicação como ferramenta para à eficácia organizacional*", onde teve como objetivo demonstrar como a comunicação pode contribuir para a eficácia das organizações.

Para tal, fez-se uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, de seguida foi feito um estudo de caso à empresa Vivo Energy Cabo Verde, SA.

O presente trabalho, avaliou a eficácia da comunicação na referida empresa. Para a recolha dos dados, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas aos funcionários, para avaliar a eficácia da comunicação de uma determinada unidade organizacional, onde responderam aos mesmos de livre vontade, com o consentimento da administração. Os dados obtidos através das respostas dos questionários, foram analisados utilizando técnicas quantitativas (Excel e SPSS).

Por último foi referido às conclusões e subseqüentes recomendações para a empresa em estudo.

Palavras-chave: Comunicação, eficácia organizacional

ABSTRACT

This paper discusses the theme "Communication as a tool for organizational effectiveness", and aims to demonstrate how communication can contribute to the effectiveness of organizations.

To this end, a literature research was primarily undertaken, both exploratory and descriptive, and then a case study of the company Vivo Energy Cape Verde, SA was made.

The present work, evaluated the communication effectiveness of that company. For data collection, a questionnaire with closed questions was administered to employees, to evaluate the effectiveness of communication in a particular organizational unit. These responded to the questionnaire with free will, with the consent of the administration. The data obtained through the questionnaire responses were analyzed using quantitative techniques (Excel and SPSS).

Finally the findings and subsequent recommendations for the company under study were referred.

Keywords: Communication, organizational effectiveness

INDICE GERAL

EPIGRAFO.....	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMENTO.....	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
INDICE GERAL	VI
INDICE DE QUADROS.....	VIII
INDICE DE FIGURAS	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS	X
INTRODUÇÃO	1
Contextualização do tema	2
Objeto e Objetivos.....	3
Metodologia	3
Estrutura do Trabalho	4
CAPITULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	5
1.1. Conceitos e Tipos de Comunicação.....	9
1.1.1 - Conceitos	9
1.1.2 - Tipos de Comunicação Organizacional	9
Comunicação Institucional	9
Comunicação Interna	10
Comunicação mercadológica	12
Comunicação Administrativa	13
1.2. Processos de Comunicação	14
1.3. Barreiras a comunicação	16
1.4. Eficácia da comunicação.....	18
1.5. Fluxos e padrões da comunicação nas organizações de comunicação	20

1.6. Importância da Comunicação nas Organizações	22
1.7. Funções da Comunicação nas Organizações.....	25
1.8. Relação entre Informação e Comunicação.....	27
1.9. Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)	28
1.10. Eficácia Organizacional	30
CAPITULO II – Metodologia	33
2.1. Método de Investigação	33
2.2. Método da seleção da amostra	34
2.3. Recolha de dados de Investigação	35
2.4. Análise de Dados.....	36
CAPITULO III – ESTUDO DE CASO	37
3. CASO DE ESTUDO: Vivo Energy Cabo Verde, SA	37
3.1. Breve caracterização da Empresa em estudo	38
Objetivos, Missão e Visão da Vivo Energy	39
Estrutura do Capital Social e Acionistas	40
3.2. Resultados do estudo	40
CAPITULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDACÕES	49
4.1. Conclusão.....	49
4.2. Recomendação.....	50
BIBLIOGRAFIA	XI
ANEXOS.....	XIV

INDICE DE QUADROS

Quadro 1. Domínios e componentes do modelo CEA.....	19
Quadro 2. Meios de comunicação comuns nas organizações do Sec. XXI	30
Quadro 3. Diferenças entre eficiência e eficácia	31
Quadro 4. Estrutura do Capital Social e Acionistas	40

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principais propósitos da comunicação	8
Figura 2. O Modelo de processo de comunicação	16
Figura 3. Fluxo descendente.....	20
Figura 4. Fluxo ascendente.....	21
Figura 5. Fluxo horizontal.....	22
Figura 6. Perspetivas da eficácia	32

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Análise da comunicação da VECV tendo em conta os dois domínios.	41
Gráfico 2. Avaliação da componente “Visibilidade sistémica”	42
Gráfico 3. Avaliação da componente "Fluxo ascendente aberto"	43
Gráfico 4. Avaliação da componente “Diversidade de inputs”	45
Gráfico 5. Avaliação da componente “Comunicar para o exterior”	46
Gráfico 6. Avaliação da componente “Articular uma visão impulsionadora”	47
Gráfico 7. Avaliação da componente “Gestão persuasiva”	48

LISTA DE ABREVIATURAS

Atual - Atualizada;

CEA- Communication effectiveness auditing (Auditoria à eficácia da comunicação);

COI - Comunicação organizacional integrada;

Ed - Edição;

GRH - Gestão de Recursos Humanos;

GS - Grupo Shell

Rev - Revisada;

SA - Sociedade Anónima;

SARL- Sociedade Anónima por Responsabilidade Limitada;

SPSS- Statistic Package for social *Sciences* - (Pacotes estatístico para ciências sociais)

TI - Tecnologias de Informação;

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação;

VECV- Vivo Energy Cabo Verde;

INTRODUÇÃO

O estudo a seguir debruçou-se sobre o tema “*A comunicação como ferramenta para à eficácia organizacional*”.

Este estudo prende-se com o facto, da comunicação ser considerado uma ferramenta muito importante no processo de gestão das organizações em todo o mundo e fator justificativo para a maioria dos problemas nas organizações. Segundo Cunha (2006) é o sistema circulatório das empresas.

O mundo dos negócios está marcado por épocas de turbulência e de constantes mudanças, que põem em causa a sobrevivência e crescimento das organizações. Existem alguns fatores que têm contribuído para as mudanças de comportamento organizacional tais como: a globalização, os avanços tecnológicos, o aumento do grau de sofisticação dos mercados consumidores, a diminuição das distâncias através do desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação.

Neste contexto, competitivo e desafiante, gerir a comunicação organizacional de forma adequada, torna um requisito essencial para o sucesso empresarial.

Qualquer organização procura de forma contínua o sucesso organizacional e neste sentido, investem em tecnologias e formação do pessoal, com o intuito de acrescentar valor as empresas; torna-se necessário a busca de ferramentas que ajudam na gestão das mesmas. É neste contexto, que se criam cenários mais competitivos, exigindo das organizações respostas rápidas às mudanças que ocorrem. Para isso, é necessário que os colaboradores estejam informados para agirem de forma ativa face a essas mudanças.

A comunicação tem um papel fundamental nesta perspetiva, uma vez que serve de incentivo aos colaboradores de uma forma geral.

Hoje, as empresas procuram centrar na comunicação com seus funcionários, concorrentes e o seu público externo portanto, torna-se fundamental aprofundar o conhecimento sobre a comunicação nas organizações.

É através dela, que as organizações constituem sua tipologia de concordância, formando harmonia e integração de esforços. Neste ponto de vista, a comunicação é considerada uma ferramenta para a eficácia e para a produtividade.

Desta forma é necessário estudar a comunicação organizacional, de modo que seja encarada como ferramenta de grande utilidade para a agilidade e à eficácia organizacional.

Contextualização do tema

O trabalho, visa demonstrar a importância da comunicação para a eficácia organizacional.

Desde os tempos primórdios, a comunicação vem sendo um instrumento de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento entre pessoas em quaisquer atividades realizadas, constituindo uma ferramenta muito importante no processo de gestão das organizações em todo o mundo.

A comunicação organizacional é vista, como um mecanismo de resultados, imprescindível, sobretudo na era da globalização, em que se cultiva a competitividade.

As mudanças são cada vez mais frequentes, as empresas estão preocupadas com sua sobrevivência, almejando de forma sustentável os resultados, para isso, a gestão dos recursos devem ser feitas de forma eficiente com o objetivo de se alcançar a eficácia.

Objeto e Objetivos

Tem como objeto, o estudo da comunicação organizacional.

O principal objetivo deste trabalho, é demonstrar a importância da comunicação como ferramenta à eficácia organizacional, conhecer as percepções dos funcionários acerca do tema.

Desta forma procura-se dar a empresa em estudo, apoios para a melhoria contínua da qualidade da comunicação organizacional.

Em termos específicos pretende-se:

- Conhecer o tipo de comunicação existente na empresa;
- Identificar quais as percepções, motivações, obstáculos dos funcionários em relação à comunicação dentro da empresa;
- Avaliar a qualidade da comunicação na empresa em estudo;
- Identificar pontos de melhoria da comunicação;
- Analisar a importância da comunicação dentro das organizações;
- Mostrar a influência da comunicação nas organizações para o desempenho organizacional.

Com o desenvolvimento do trabalho, pretende-se responder a seguinte questão; “Será a comunicação fundamental para a eficácia organizacional?”

Metodologia

O trabalho será desenvolvido com base numa investigação de carácter exploratório descritivo, baseada em dados bibliográficos, análise da literatura já publicada como

livros, revistas e informações disponibilizados na Internet, de forma a ter uma visão mais ampla do tema. Após a recolha dos dados, a informação será analisada, sistematizada e organizada de acordo com os objetivos do trabalho.

Para uma ilustração do trabalho, far-se-á um estudo de caso, numa empresa do mercado local, e neste caso, a **Vivo Energy Cabo Verde, SA**. A recolha de dados da empresa baseará numa análise de documentos internos, relatórios e na aplicação de um questionário.

Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado numa parte introdutória, onde apresenta-se a justificativa dos tema em estudo assim como o objeto e os objetivos a alcançar com o desenvolvimento do mesmo.

No primeiro capítulo, a fundamentação teórica, aborda a comunicação organizacional, sua importância para as organizações, apresenta uma revisão bibliográfica, isto é, uma pesquisa teórica onde aborda-se alguns conceitos sobre o tema em questão.

Já no segundo, aborda-se a metodologia de pesquisa utilizada e os instrumentos de recolha de dados.

Finalmente, no terceiro e quarto capítulo, apresenta-se o estudo de caso, começando com uma breve caracterização da empresa em estudo, seguido da análise dos dados e dos resultados obtidos com o questionário aplicado a empresa com às conclusões e respetivas recomendações.

CAPITULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Atualmente um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores é a comunicação, desafio este que traduz-se na dificuldade de realizar uma comunicação da melhor forma, de modo a atingir a eficácia organizacional, ou seja, a comunicação deve ser efetuada com base numa missão definida, de modo a que se alcance os objetivos organizacionais. É de frisar que a maioria dos problemas que surgem nas empresas resulta da inexistência de uma boa comunicação ou pela má gestão da mesma.

A comunicação é um facto que está presente em todas as atitudes do ser humano, e as organizações não fogem a regra, visto que são consideradas organismos basicamente constituídas por pessoas.

Sem a comunicação não se pode confirmar a existência de uma empresa, os factos devem ser comunicados aos membros da organização, para que estes possam sentir mais envolvidos, ajudando-a assim a encontrar soluções para os possíveis problemas. De uma maneira geral, é necessário recorrer a comunicação para a execução de tarefas (ações) a serem desenvolvidos pela organização. Portanto, a comunicação coordena todas as etapas, processos de relacionamento entre os interessados pela continuidade da empresa.

De acordo com Chiavenato (2006) *apud* Souza *et al.* (2009), os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que individualmente não conseguiriam alcançar. O mesmo autor refere as

organizações como sistemas de atividades coordenadas por mais de duas pessoas que cooperam entre si e só existem quando:

- Há pessoas capazes de comunicarem;
- Que estão dispostas a contribuir com ação conjunta;
- E a fim de alcançarem um objetivo em comum.

Trata-se de uma ferramenta que auxilia a organização no seu desenvolvimento e crescimento, por gerar a interação do seu público interno, desenvolvendo um ambiente apropriado a inovação, motivação, relacionamento interpessoal, melhoria da qualidade de vida no trabalho, cooperação, aprendizado e ao comprometimento organizacional. Na realidade é um fator de extrema importância, que ajuda na prevenção do clima organizacional, onde ensina, constrói valores e valoriza indivíduos, possibilitando assim um bom relacionamento dos colaboradores e a motivação dos mesmos.

A motivação dos colaboradores através da comunicação é um fator importante embora difícil. Através dela os colaboradores entendem que as suas opiniões são valorizadas e têm influência sobre o futuro da organização onde exercem suas atividades. Qualquer pessoa quando entra num grupo (organização), tem objetivos e aspirações, deseja ser aceite e compreendida de modo a que consiga conquistá-los.

Nas palavras de Sousa *et al.* (2006), a comunicação organizacional é “o processo através do qual os membros da organização trocam informações sobre a organização e sobre as mudanças que nela ocorrem.”

Kunsch (2003) define comunicação organizacional como sendo “a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações, no âmbito da sociedade global”. A intenção desta autora é mostrar que devemos sempre entender e analisar como funciona o processo comunicacional entre organizações e seus públicos.

Pode-se dizer, que qualquer que seja a definição, permite dizer que a comunicação organizacional é um processo de troca de informações por toda a estrutura

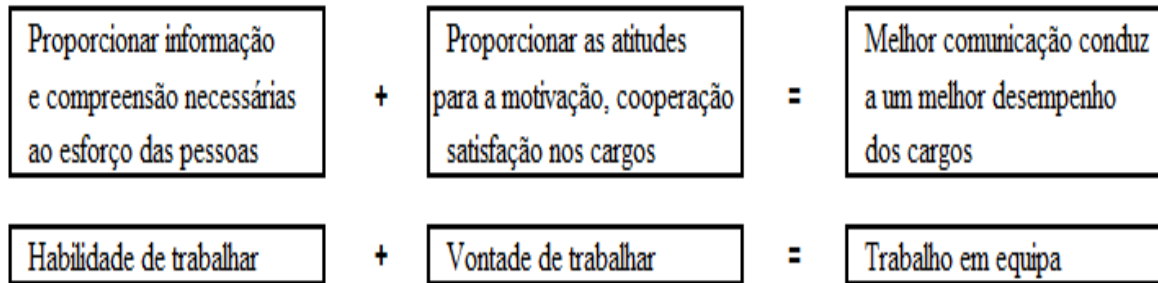
organizacional, como foi referido anteriormente. Este processo permite o relacionamento entre colaboradores e a organização. A comunicação dentro das organizações está relacionada com a cultura organizacional, pois é por meio da cultura que o referido processo se adequa. Uma empresa quando inicia suas atividades, a sua comunicação dependerá da sua cultura organizacional, ela define sua missão, seus valores, sua política e, logo, ela marca os limites da organização e seus objetivos, que garantam ou não seu desenvolvimento. Trata-se do modo de vida da empresa, um sistema de crenças e de valores, filosofia, uma forma de interação e de relacionamento característico de determinada organização. As ações dos colaboradores são influenciadas pela cultura da empresa. A comunicação interna deve basear-se na cultura da organização, onde favorece a criação de clima organizacional que auxilia a inovação e o desenvolvimento profissional.

Hoje em dia, a comunicação organizacional é vista como uma ferramenta de resultados, imprescindível, sobretudo quando se trata de um mundo globalizado. Isto é, quanto mais forem as melhorias nessa área, as organizações poderão ter maior probabilidade de atingir os objetivos almejados.

Para Chiavenato (1987) e Freixo (2006), a comunicação é “uma atividade administrativa, isto é, um processo pelo qual a administração garante o desempenho e desenvolvimento das pessoas, promovendo assim a ação empresarial, que tem dois propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas; e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.”

Esses propósitos em conjunto promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipa e a uma melhoria no desempenho das atividades.

Figura 1. Principais propósitos da comunicação



Fonte: Introdução á teoria geral das organizações, Chiavenato (2004).

Para Francis e Woodcock (2008), a comunicação organizacional é definida como mensagens, que capacitam as pessoas para fazer o que é certo, sentirem-se veiculadas à organização e fazerem as coisas bem-feitas. Há cinco elementos nesta definição:

- Comunicar requer a transmissão de mensagens. As mensagens têm de ser acessíveis e com significado. É mais do que transferir dados;
- A comunicação constrói e mantém uma ligação emocional entre o indivíduo e a organização;
- A comunicação alinha os comportamentos das pessoas e ajuda-as a coordenar o trabalho;
- A comunicação orienta as pessoas e proporciona-lhes a informação necessária para fazer o que é certo. Isso implica ajudar as pessoas a reagirem inteligentemente e a tomarem decisões seguras sobre o modo de focarem a sua energia;
- A comunicação habilita as pessoas a realizarem as tarefas com eficiência e eficácia. Nisto reconhecemos que a comunicação organizacional é também um meio de controlo.

1.1. Conceitos e Tipos de Comunicação

1.1.1 - Conceitos

Para Lima (2008), o termo mais etimológico de Comunicação tem origem na palavra latina “*communicatio*” de “*communis*” que significa ação de tornar algo em comum, participar e relacionar.

A comunicação é muito importante para qualquer relação, tendo em conta que sem a comunicação seria impossível trocar informações, transmitir pensamentos e sentimentos, enfim estabelecer uma interação entre pessoas.

No que diz respeito ao conceito de comunicação Maximiano (2000), explica que, “comunicação é o processo de transferir e receber informações. As informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões.”

Para Cunha (2006), a comunicação é “uma espécie de aparelho circulatório” da vida organizacional (...). É de realçar que a comunicação não simbolize a panaceia¹ de todos os males nem o poder misterioso subjacente à excelência do desempenho organizacional.

1.1.2 - Tipos de Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é composta por 4 modalidades: comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional e comunicação administrativa.

Comunicação Institucional

¹ Remédio

A comunicação institucional tem como objetivo conquistar a credibilidade e a confiança do público interno e externo, ou seja, estabelecer relações estáveis entre eles, através da divulgação da missão, dos valores e princípios da organização que são retratados em suas políticas e práticas que deixa claro a integridade da empresa. Para isso, utiliza ferramentas como a identidade e a imagem corporativa, a propaganda institucional, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, o marketing social, cultural e desportivo, bem como as relações públicas.

Para Kunsch (2003), a comunicação institucional é a responsável, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção de uma imagem e entidade corporativas fortes e positivas de uma organização.

Esta modalidade de comunicação está relacionada aos aspetos corporativos institucionais, explica o lado público das organizações, constrói uma forte personalidade organizacional e tem como proposta essencial a influência político-social na sociedade na qual está inserida.

Comunicação Interna

Está voltada para os colaboradores da organização, e tem como objetivo promover a integração dos funcionários, a troca de informação, o incentivo às experiências e o diálogo. Para que este objetivo seja atingido é necessário que a empresa desenvolva programas para evitar acidentes, progresso profissional, criatividade e competitividade, atuando no sentido de estimular o desempenho dos funcionários, ajudando a organização a evoluir e a alcançar a eficácia no mercado. Os objetivos da comunicação interna de uma forma geral são:

- Fazer com que os funcionários estejam cada vez mais informados e integrados;
- Facultar aos colaboradores informações sobre as mudanças que ocorrem no ambiente, principalmente tratá-los como clientes internos;
- Tornar a presença dos colaboradores imprescindíveis no funcionamento dos negócios.

No mundo moderno dos negócios, a comunicação interna é inseparável da atividade produtiva de qualquer organização.

Para Kunsch (2003), esta comunicação:

“(...) seria um setor planeado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível, entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ² ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna ocorre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento (...) Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programadas de ação voltadas prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada, planeada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita.”

A mesma autora assegura que, a comunicação interna não pode ser isolada do composto de comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização. Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipa entre as áreas de comunicação, todos os departamentos e empregados envolvidos na organização.

As ferramentas utilizadas na comunicação interna são muitas e Kunsch (2003), destaca que: uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixas de sugestões, boletins, intranet, rádio, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização (...)

² Ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, a fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. (...) Sua função é integrar a noção de clientes no processo de estrutura organizacional, para proporcionar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços.

Comunicação mercadológica

Tem como objetivo a divulgação dos produtos e, ou serviços da organização, de modo a aumentar as vendas ou apenas sua estabilização no mercado, e ainda cuida da imagem da empresa. Procura conhecer os interesses do público-alvo através de estudos de mercado, podendo gerir os seus produtos de forma a satisfazer as necessidades dos seus consumidores. Esta comunicação utiliza como ferramentas, a propaganda, a promoção de vendas, o “merchandising”³, os eventos e o marketing direto de relacionamentos.

Para Kunsch (2003), esta comunicação é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos metodológicos, visando a divulgação publicitária dos produtos e serviços de uma empresa. Encontra-se diretamente ligado ao marketing de negócios.

Segundo a mesma *“A área de marketing deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o mix da comunicação de marketing, têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente estão a cargo do departamento ou setor de marketing das organizações.”*

Logo afirma a autora, que assim como as relações públicas devem administrar a comunicação institucional, fazendo todas as articulações necessárias com as outras áreas afins, o marketing tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica. E, no seu desenvolvimento do seu processo, deve definir a utilização de todo o mix de comunicação que o compõe e que convém em cada caso.

³ Marchandising: Um conjunto de técnicas de otimização da apresentação dos produtos ou serviços no ponto de venda.

Comunicação Administrativa

Esta comunicação desenvolve técnicas de administração, para gerar a comunicação com seus funcionários e clientes. Transforma seus recursos em produtos e serviços através de informações. Tendo como objetivo orientar, atualizar e ordenar o fluxo de atividades funcionais da organização. Fazem parte desta comunicação as normas, instruções, portarias, memorandos, regulamentos, avisos entre outros.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite uma viabilização global do sistema organizacional, através de uma junção de fluxos e redes.

“A área de marketing deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o mix da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente estão a cargo do departamento ou setor de marketing das organizações.”

É fundamental para o processamento das informações no âmbito das funções administrativas internas e externas em relação a diversos públicos.

Essas quatro categorias formam a comunicação organizacional integrada (COI). Kunsch (2003), "pressupõe a COI, como uma junção da comunicação institucional, da comunicação interna, da comunicação mercadológica, e da administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional".

Sua importância reside no facto de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas, afirma Kunsch (2003).

Resumindo com um sistema integrado, os vários setores de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo em conta os objetivos gerais e os específicos de cada setor.

1.2. Processos de Comunicação

Partindo do simples conceito de que a comunicação é a transmissão de mensagens, pode-se dizer que a comunicação é essencial em todo e qualquer grupo, indivíduo, organização, etc. Porém, Robbins (2002) vai um pouco mais além quando descreve que a comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. Desta forma o autor mostra que a comunicação só é possível quando há, além da transmissão, a compreensão da mensagem.

O processo de comunicação inicia-se na transmissão da mensagem pelo emissor e é finalizado em sua receção e interpretação pelo recetor. Podemos dizer que a comunicação não é um processo onde apenas o recetor recebe a mensagem, ele recebe a mensagem e a interpreta conforme sua cultura, ideias e princípios. Logo o processo comunicacional torna-se mais complexo, tendo em vista que o emissor passa a ter a preocupação de adaptar de forma esclarecedora e clara a mensagem, trabalhando-a de modo a impossibilitar várias interpretações ou informações negativas.

Uma comunicação eficaz é fundamental para que a organização alcance seus objetivos, para integração de qualquer grupo de trabalho e desenvolvimento do negócio. Quando bem gerida oferece a qualquer empresa agilidade e clareza, sendo ela a responsável do crescimento das pessoas e da organização. Caso a comunicação não se concretizar do superior para seus funcionários as suas funções administrativas não terão o sucesso esperado.

Segundo Montana e Charnov (2003), as hipóteses de alcançar a meta esperada serão mínimas ou quase nenhuma, quando os funcionários não compreendem o que se passa no seu local de trabalho.

Para o administrador de uma empresa, uma das suas responsabilidades é estabelecer um processo eficaz de comunicação e manter o sistema de informações sempre atualizado.

Importa ressaltar que, a capacidade de comunicar não é apenas falar bem ou muito, é importante que saiba ouvir e entender as informações emitidas pelo interlocutor.

Segundo Flament (s.d.) *apud* Freixo (2006), o processo de comunicação é um conjunto de instrumentos sociais que permite a interação humana e condicionam a existência e a eficácia das organizações.

Cunha *et al.* (2006), mencionam que os fenómenos da comunicação nas organizações a comunicação interpessoal. É importante dar atenção sobre os fluxos e as estruturas da comunicação, seja ela formal ou informal.

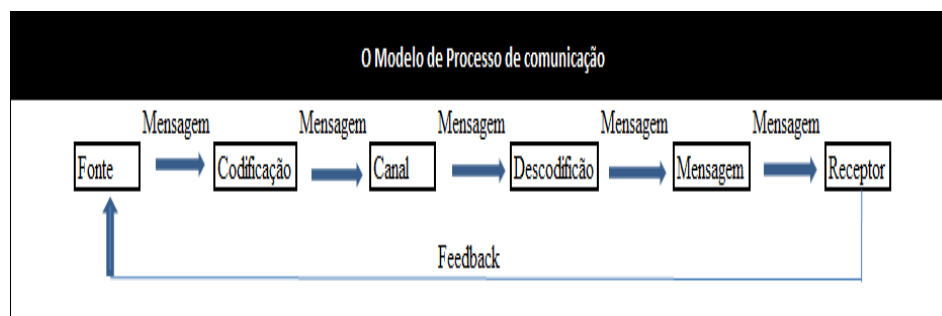
Kunsch (2003) na mesma linha de ideias, acredita que a comunicação formal "deriva da estrutura normativa da organização, através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros".

O processo de comunicação segundo Robbins (2002), é composto por sete partes (elementos):

- Mensagem: mensagem transmitida pela fonte ou seja é o que é comunicado;
- Fonte de comunicação: inicia-se o processo de mensagem através da codificação de um pensamento; Esta fonte tem a intenção de dar uma informação ou de modificar comportamentos e as atitudes da pessoa a quem dirige a sua mensagem.
- Codificação: conversão de uma mensagem de comunicação em um formato simbólico;
- Canal: meio através do qual a mensagem viaja, é selecionado pelo emissor que deve determinar qual canal é formal e qual é informal, sendo que os canais formais são estabelecidos pela organização, e os informais são mensagens pessoais ou sociais;

- Descodificação: antes que a mensagem seja recebida, seus símbolos precisam ser traduzidos de uma forma que possa ser compreendida;
- Recetor: pessoa ou organização a quem a mensagem é dirigida;
- Círculo de feedback: o elo final do processo de comunicação, devolve a mensagem ao sistema para verificar sua compreensão, determinando se a compreensão foi ou não obtida. Torna possível melhorar a comunicação porque aumenta a certeza e a compreensão das mensagens transmitidas e a confiança dos emissores e dos recetores no processo de comunicação, o que facilita relações futuras porque intensifica a motivação.

Figura 2. O Modelo de processo de comunicação



Fonte: Comportamento organizacional - Robbins (2002)

Com base em um processo de comunicação interna, o emissor é responsável por tornar as informações claras, coerentes e completas, permitindo a sua compreensão por parte do recetor. Porém, na realidade existem muitas barreiras e falhas de comunicação que impossibilitam a eficácia da comunicação.

1.3. Barreiras a comunicação

São problemas que interferem na comunicação e a dificultam. Para Kunsch (2003), referem-se a "ruídos" que prejudicam a eficácia da comunicação.

Para esta autora no âmbito organizacional, para além de existirem as barreiras gerais ou comuns no processo de comunicação também existem as específicas.

As barreiras gerais são:

- Barreiras mecânicas ou físicas - estão relacionadas com os aparelhos de transmissão, como o barulho, ambientes e equipamentos inadequados que podem dificultar ou mesmo impedir a comunicação.
- Barreiras fisiológicas dizem respeito aos problemas genéricos, como a surdez.
- Barreiras semânticas - são as que decorram do uso inadequado de uma linguagem não comum ao recetor ou a determinados grupos.
- Barreiras psicológicas - são os preconceitos ou estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada. Estão relacionadas com atitudes, crenças, valores e a cultura das pessoas.

As barreiras específicas e mais comuns no âmbito organizacional são:

- Barreiras pessoais - no ambiente organizacional as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Depende da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada um comporta em determinadas situações.
- Barreiras Administrativas/Burocráticas - decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações.
- Excesso de informações - a sobrecarga de informações de toda a ordem e nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias, um número crescente de novos meios impressos e eletrónicos, causam uma certa saturação do recetor.
- Comunicação incompletas e parciais - constituem mais uma barreira na comunicação organizacional, são encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas.

1.4. Eficácia da comunicação

A eficácia e eficiência na comunicação não são fáceis de avaliar, por ser um processo muito complexo. Se o conteúdo chegar ao destino sem distorções, a comunicação será mais eficaz, porque neste aspeto ela deve ser clara de modo a possibilitar a sua compreensão. O contexto onde ocorre a comunicação, o tipo de mensagem, as condições do recetor e os meios utilizados são alguns dos fatores considerados determinantes da eficácia da comunicação.

No que toca aos obstáculos à comunicação eficaz, para Francis e Woodcock (2008), existem 12 obstáculos:

- Isolamento em relação ao meio exterior;
- Ausência de visão impulsionadora;
- Gestão não convincente;
- Desarticulação;
- Défice de tecnologias facilitadoras;
- Fluxo descendente restrito;
- Baixa confiança;
- Preconceitos;
- Passividade na comunicação;
- Fluxo ascendente limitado;
- Contributos pobres;
- Falta de visibilidade sistémica.

O modelo CEA (Communication effectiveness auditing) que será utilizado para avaliar a comunicação tem quatro domínios e doze componentes, Francis e Woodcock (2008).

Cada domínio tem três componentes como se segue:

a) Comunicar para partilhar a visão impulsionadora

A comunicação deve ser utilizada para encontrar uma identidade válida para uma organização e assegurar que é persuasivamente comunicada.

b) Comunicar para integrar esforços

Comunicar no sentido que os esforços e energia dos funcionários sejam canalizados para o mesmo sentido.

c) Comunicar para manter uma comunidade saudável

Nesta comunicação deve ser utilizada para encontrar uma identidade válida para uma organização e assegurar que é persuasivamente comunicada as pessoas trabalham energeticamente para a organização, sem indiferença nem hostilidade.

d) Comunicar para tomar decisões inteligentes

Já neste domínio as informações são recolhidas eficazmente, estruturadas, armazenadas, transmitidas e utilizadas de forma eficiente para que as decisões a serem tomadas sejam as melhores.

Quadro 1. Domínios e componentes do modelo CEA

Partilhar uma visao impulsionadora	Integrar esforcos
Gestao persuasiva	Integracao supra-fronteiras
Articular uma visao impulsionadora	Tecnologia facilitadora
Comunicar com o ambiente exterior	Fluxo descendente sem restricoes
Manter uma comunidade saudavel	Tomar decisoes inteligentes
Confianca elevada	Fluxo ascendente aberto
Ausencia de preconceitos	Diversidade de inputs
Comunicacao proativa	Visibilidade sistematica

Fonte: Elaboração própria

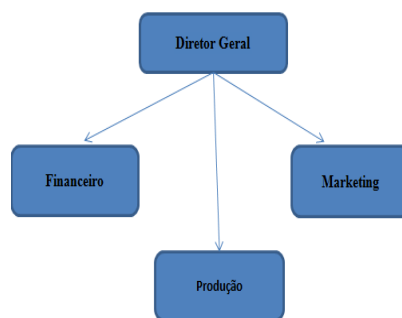
1.5. Fluxos e padrões da comunicação nas organizações de comunicação

A informação circula através da estrutura organizacional, seguindo trajetos descendentes, ascendentes e laterais.

Para Freixo (2006), a comunicação vertical assume o sentido descendente e ascendente. O fluxo ascendente é responsável para fazer subir as informações da base até o topo, é utilizada para fornecer feedback aos executivos, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar problemas vigentes, enquanto a descendente é aquela que flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, ou seja é utilizada pelos líderes para atribuir tarefas, fornecerem instruções de trabalho, informar aos subordinados sobre políticas e procedimentos.

No que toca a informação descendente, geralmente, as informações, comunicações e instruções, estão relacionadas com os objetivos organizacionais, com as políticas, regras e regulamentos e com situação atual da organização, predomina essencialmente em organizações onde o grau de participação dos subordinados é baixo. De acordo com Maximiano (2000), “muitas vezes, a comunicação para baixo procura manter as pessoas informadas para que possam trabalhar corretamente”.

Figura 3. Fluxo descendente

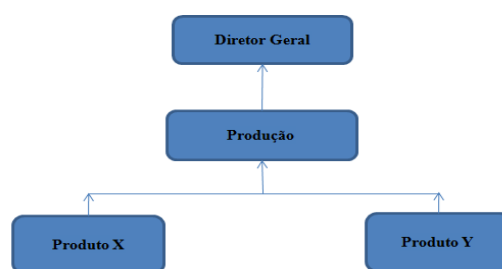


Fonte: Elaboração própria

Quanto a comunicação vertical ascendente, consiste geralmente em relatórios enviados aos superiores, sobre a situação em determinado departamento ou projeto, pedidos de

esclarecimentos, sugestões e reclamações entre outros, dependendo do grau de participação nas decisões. Apresenta propósito informativo e auxilia na tomada de decisão, tendo como principal problema a falta de objetividade nos relatórios entregues aos superiores. Para Maximiano (2000), “As pesquisas de atitudes levam para cima, de forma organizada, informações que a administração pode aproveitar para consertar os aspectos problemáticos e criar um clima favorável ao desempenho”.

Figura 4. Fluxo ascendente



Fonte: Elaboração própria

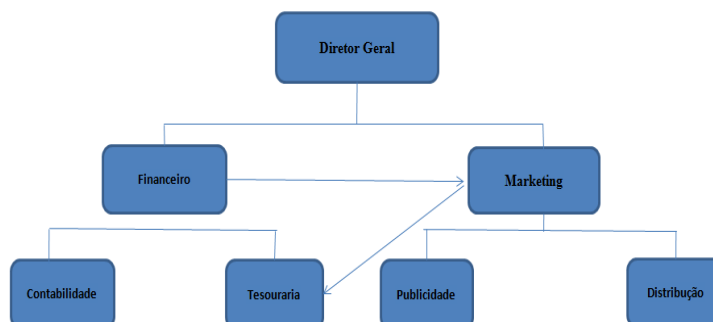
A comunicação lateral ou horizontal, decore entre as pessoas do mesmo nível hierárquico, mas que trabalham em outros departamentos, isto é, permite uma partilha de conhecimento mútuo entre os diversos departamentos e seções.

Segundo Cunha *et al.* (2006), esta comunicação prossegue três funções principais:

- Coordenação do trabalho;
- Partilha de informações e
- Resolução de problemas interdepartamentais.

Gortari e Gutiérrez (1990) *apud* Kunsch (2003), argumentam que o fluxo horizontal (...) fomenta a coordenação de atividades de uma organização, a definição de objetivos, as políticas e procedimentos, o intercâmbio de ideias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, (...) com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos.

Figura 5. Fluxo horizontal



Fonte: Elaboração própria

A comunicação diagonal consiste na transmissão de mensagens de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando maior dinamismo no que se refere às decisões da comunicação. Especialmente quando as pessoas não podem comunicar de modo eficaz através de outros canais. Ex: Um diretor financeiro que necessita urgentemente de dados acerca dos clientes pode solicitar por telefone as informações diretamente a um especialista do departamento comercial, em vez de fazê-lo através do diretor desse departamento. A formalização do pedido pode ser executada ou não *a posteriori*, através de um documento escrito.

1.6. Importância da Comunicação nas Organizações

A comunicação tem vindo a ganhar cada vez mais importância para as organizações, e tem um papel essencial no desenvolvimento e divulgação da sua identidade.

Numa era moderna de constantes mudanças, as pessoas vêm ganhando cada vez mais importância, devido às contribuições para o sucesso das empresas, importa frisar que as máquinas e tecnologias, as empresas podem obtê-los facilmente, portanto as pessoas

devem ser tratadas como colaboradores os quais as organizações dependem para atingir seus objetivos e principalmente o diferencial competitivo.

Através da comunicação há troca de informações que ajuda na tomada de decisões corretas, e desenvolver relacionamentos. Quando a comunicação flui a todos os níveis de forma clara e objetiva, fica-se a conhecer quais os objetivos e as ferramentas para utilizar para alcançá-los de forma eficiente. A comunicação é essencial para o trabalho em grupo tornando possível o alcance dos objetivos. Um dos processos comportamentais que dão vida a estrutura organizacional é a comunicação, quando não funciona adequadamente origina problemas. Contrariamente, quando feita de forma adequada, auxilia a empresa estimulando e motivando os seus colaboradores, visto que são parceiros fundamentais da organização e quanto mais informados estiverem, mais envolvidos estarão com a empresa. Através dessa comunicação será possível:

- Estabelecer e informar os objetivos organizacionais a todos os níveis hierárquicos;
- Definir e dar a conhecer, as decisões, planos, procedimentos e regras por todos os membros da organização.
- Coordenar, apoiar e controlar as atividades de todos.
- Realizar a integração dos diferentes departamentos e permitir a ajuda e cooperação interdepartamental.
- Influenciar de forma eficiente através da compreensão, tendo sempre em conta os sentimentos e as necessidades das pessoas, de forma a aumentar sua motivação.

Uma organização para progredir no seu negócio, terá que em primeiro lugar dar atenção ao seu público interno, é através do desempenho da sua função que a organização alcança seus objetivos. Pensamos que é concentrando no público interno que a empresa poderá conquistar o externo, visto que é o interno que garante a sua sustentação. É de frisar que os colaboradores são os maiores interessados no sucesso das atividades, este

sucesso não representa apenas sua permanência nela, mas também oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Sua importância deve pelo facto de servir como um plano para harmonizar a comunicação externa e interna, criando um clima motivador na empresa, ainda constrói valores e valoriza os indivíduos.

Uma comunicação bem gerida, em que as informações trazem segurança e motivação para os funcionários trás consequências favoráveis para a organização. Em suma, pode-se dizer que pessoas satisfeitas, relacionam-se e comuniquem bem com a empresa, logo maior será o índice de produtividade que a empresa consegue alcançar, o inverso quando descontentes ou mal informados, criam prejuízos imensos às organizações, portanto deve-se primar pela motivação dos mesmos para que comprometimento com a empresa.

É através de um boa comunicação, que conseguimos formar uma verdadeira equipa harmoniosa e motivada, onde irá ajudar na integração e no relacionamento entre as pessoas e os departamentos. Isto é, quando a comunicação é eficiente ela fará com que todos os membros se unem e trabalhem em equipa, para que juntos possam alcançar os objetivos organizacionais.

Para Ferreira, Neves e Caetano (2011), a comunicação constitui um comportamento organizacional subjacente a vida da organização e a dos seus membros.

Ao destacar a importância da comunicação nas organizações, Kunsch (2003), afirma: *“Interdependentes, as organizações têm de se comunicar ente si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social”*.

Assim, a comunicação torna-se indispensável para qualquer organização para a execução das suas tarefas. Ao aproximar as organizações desde uma perspectiva comunicacional se reconhecem novas formas de ver o trabalho, as relações internas e aos diversos processos de interação com seus diversos públicos externos.

Dentro dos públicos referidos, cada organização tem seus públicos estratégicos, que são aqueles que possuem maior relevância nas ações da empresa. Segundo Kunsch (2003), os públicos estratégicos das organizações são os "empregados, fornecedores, acionistas, poderes públicos, as empresas competidoras, as mídias, investidores, clientes entre outros". É através dos meios de comunicação que as organizações conseguem atingir esse público, ou seja os stakeholders.

1.7. Funções da Comunicação nas Organizações

O efeito da comunicação é determinada pela própria necessidade de comunicar, isto é pelas funções básicas. No que concerne as funções da comunicação Nassar (2004) cita três funções tanto no âmbito social como no empresarial:

- **Contato social**, nesta função o objetivo da comunicação é a instauração dos relacionamentos interpessoais;
- **Informação**, a comunicação destina-se a transmissão de informações necessárias para enfrentar determinadas situações;
- **Estímulo**, comunicar significa criar reacções nos outros, com o objetivo de induzi-los a expressar livremente seus pensamentos, contribuindo de forma efetiva na busca de determinadas soluções.

As organizações dependem do estabelecimento de canais de comunicação eficazes. Embora para Robbins (2002) e Chiavenato (2005), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização. São elas:

- **Controle**, age diretamente no comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando estes são informados que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho, em primeiro lugar ao seu superior imediato, ou seja seguir à risca suas instruções de trabalho, ou ainda adequar-se as políticas da empresa;
- **Motivação**, é facilitada aos funcionários, devido ao esclarecimento sobre o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. Estabelecer metas específicas, dar feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam e requerem comunicação;
- **Expressão emocional**, é fornecida para muitos funcionários em seu grupo de trabalho, onde é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo, é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação e também suas necessidades sociais;
- **Informação**, esta é a função final desempenhada pela comunicação e facilita na tomada de decisões ao proporcionar informações, as quais os membros precisam para decidir.

Essas funções exercidas pelos fluxos comunicativos, num ambiente organizacional, demonstram a importância da comunicação como meio para integrar os setores da organização. Desta forma, é possível fazer com que todas as atividades sejam coordenadas, para que o conjunto consiga cumprir sua finalidade (Maximiano, 2000).

Importa salientar, que apesar dos autores Robbins (2002) e Chiavenato (2005) terem acrescentado mais uma função, isto não quer dizer, que essas funções devam ser entendidas como mais importantes do que as outras que existem.

Assim Robbins (2002) afirma que: “Para que os grupos tenham um bom desempenho, eles precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los ao esforço,

oferecer os meios para expressarem suas emoções e tomar decisões.” Quer isto dizer, para que uma organização possa ter bom desempenho tem que haver uma integração de todas essas funções.

A comunicação dentro das organizações desempenha vários propósitos descritos por Monteiro *et al.* (2012):

- Permitir uma eficiente interação entre os gestores e a sua envolvente transaccional e contextual;
- Faculta a obtenção de informação junto dessas mesmas fontes, permitindo a sua consequente disseminação junto de entidades pertinentes;
- Facilita e coordena o trabalho entre os diversos membros organizacionais;
- Permite que todos os elementos da organização manifestem opiniões, propostas e reclamações junto dos seus gestores;
- Incrementa o envolvimento das pessoas na organização;
- Funciona como fator de interação e integração social.

1.8. Relação entre Informação e Comunicação

Num processo de informação o emissor não recebe retorno. A mensagem segue apenas um sentido não tendo a possibilidade do recetor dar feedback - esta é a primeira diferença entre comunicar e informar. Já na comunicação há sempre feedback, onde o recetor pode tornar-se no emissor e vice-versa, havendo um processo de interação contínua.

Camara, Guerra e Rodrigues (2005), pressupõem que quando se gere a informação se gere a comunicação.

Informação “é um conjunto de dados com um significado, que reduz a incerteza ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo, enquanto a comunicação ocorre quando a

informação é transmitida a alguém, sendo então compartilhada também por essa pessoa”, Chiavenato (2003).

Para Freixo (2006), a informação constitui uma das principais funções no seio do grupo, permitindo que todos os membros participam na tomada de decisões, favorecendo a personalização dos membros. Para que haja essa atitude participativa e esclarecida dos membros do grupo, torna-se necessário a livre circulação da informação por todos os membros, embora não seja a quantidade da informação que irá garantir a sua eficácia. Portanto, para que a informação seja útil para todos, convém que seja:

- Clara, para que todos compreendam o sentido, o alcance e o limite dessa informação. A clareza é a base do aproveitamento da informação.
- Completa, ou pelo menos o mais completa possível, pois é impossível ter uma informação total no que diz respeito a determinado assunto. Portanto, no momento da tomada de decisão deve fazer uma ponderação relativo a informação disponível.
- Pertinente, a informação deve referir-se ao assunto que está a ser estudado e não a qualquer outro que lhe seja próximo; devem utilizar as fontes de informação que melhor garantem a veracidade do conteúdo e variedade da informação fornecida.
- Coerente, uma informação incompleta e incoerente pode prejudicar a eficácia da investigação por falha de sentido, e um aspeto importante que é omissa pode orientar em sentido diferente as opiniões baseadas na informação recebida.

Portanto, as organizações devem preocupar-se mais como se comunicam, embora muitos acham suficiente apenas informar.

1.9. Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

Dado a constante inovação das tecnologias de informação, a tendência é de cada vez as organizações acompanharem e adaptarem a essas tecnologias de informação (TI), de tal forma que consigam estar no mesmo patamar da concorrência e para sua sobrevivência.

Os papéis organizacionais e dos colaboradores também vêm sofrendo mudanças, principalmente no que diz respeito ao relacionamento interpessoal entre a empresa e o seu público interno.

A rápida evolução da tecnologia, ligadas as vantagens competitivas que as novas tecnologias podem oferecer, leva a adaptação e implementação das mesmas, de modo a que tenha um bom desempenho das organizações. Podem ajudar ainda a definir as estratégias competitivas, ou seja explorar ao máximo os benefícios que trazem, de forma a obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes através da eficácia organizacional, internamente a organização, e da competitividade, externamente a organização.

As TICs deram um grande contributo à comunicação organizacional no que diz respeito a melhoria no acesso a informação e na possibilidade de aproximação dos vários níveis de gestão. O seu potencial ajuda a alcançar os objetivos da melhor forma, possibilitando o acesso a máxima informação a todos os colaboradores. Também como interpretar a realidade que os envolve e aumentar o conhecimento para que as diversas áreas tenham uma mesma visão.

Nas palavras de Freixo (2006), uma organização é viva quando se adapta, inova, inventa e encontra soluções para os seus problemas. Assim, a tecnologia é uma forma muito importante para aumentar a capacidade de adaptação e de inovação de uma organização. Essas tendências facilitam a circulação da informação com maior rapidez e segurança, mas sempre atendendo as necessidades da organização.

As TI ajudam no posicionamento estratégico das organizações em relação a melhoria da produtividade, desempenho organizacional, desenvolvimento de novos negócios e novas formas de gerir e organizar. O aspeto tecnológico fundamental nos relacionamentos organizacionais, conforme Kunsch (2003) é “inovações tecnológicas que revolucionaram as comunicações, permitindo maior acesso a informação e o uso dos seus benefícios”.

Quadro 2. Meios de comunicação comuns nas organizações do Sec. XXI

Mídia	Riqueza da Mídia	Exemplo	Razão do uso
Cara a cara	Muito alta	Pedido de aumento ao supervisor	Capacidade de ajudar a
conversa Telefônica	Alta	Reunião de membros de grupo virtual	Eficiente, mais barata e consome menos tempo do
Videoconferência			
Memorando	Baixa	Comunicação de políticas de fornecimento de serviço ao cliente	Meio eficiente e barato de comunicar informações rotineiras
Carta			
Fax			
E-mail personalizado			
Correio de Voz			
E-mail genérico	Muito baixa	Relatório anual aos acionistas	Informação padronizada para um público amplo
Relatório financeiro			
Folheto			
Quadro de avisos			
Relatório informatizado			

Fonte: Organizações - Comportamento, Estrutura e Processos - Gibson (s.d.)

1.10. Eficácia Organizacional

Muitos autores falam em eficácia organizacional em termos de lucros, vendas, faturamento entre outros, mas só recentemente, alguns teóricos da administração sugeriram medidas de eficácia administrativa com a utilização de recursos humanos e ativos intangíveis.

Toda a organização, independentemente de ter ou não fins lucrativos tem sempre objetivos, portanto é fundamental avaliar em que medida a organização os consegue ou não atingir. De acordo com Santos (2008), eficácia é o grau de cumprimento dos objetivos fixados. Então, o objetivo de uma forma geral do gestor, será maximizar a eficácia da organização procurando fazê-lo com a máxima eficiência.

A comunicação organizacional é um dos principais meios para alcançar a melhoria nos resultados. Através das melhorias nessa área, pode-se chegar ao objetivo almejado pelas

organizações e excelência organizacional.

Quadro 3. Diferenças entre eficiência e eficácia

Eficiência	Eficácia
Ênfase no meios	Ênfase no resultados
Fazer corretamente as coisa	Fazer as coisas corretas
Resolver problemas	Atingir objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimização dos recursos
Cumprir tarefas e obrigações	Obter Resultados

Fonte: Teoria geral de administração - Chiavenato (2002)

Enquanto a eficiência é a capacidade de executar certos as coisas, a eficácia é a capacidade de fazer a coisa certa. De uma forma mais ampla pode-se entender a eficácia organizacional como a habilidade de uma organização de explorar o seu meio ambiente, seja para obter recursos, ou para nele colocar o resultado de suas operações. Chiavenato (2002).

Chiavenato (2006) afirma que uma organização só consegue alcançar a eficácia organizacional se reunir três condições essenciais simultaneamente. Condições a seguir indicados:

- Alcance dos objetivos organizacionais.
- Manutenção do sistema aberto.
- Adaptação do ambiente externo.

Gibson James L. et *al* (s.d.) acrescenta que a sobrevivência organizacional está relacionada com a capacidade das pessoas em receber e transmitir informações e de agir com base nelas. A informação provoca a integração das atividades dentro da organização.

Dado que as organizações são constituídas por indivíduos e grupos, portanto a eficácia organizacional é constituída por eficácia individual e coletiva.

Figura 6. Perspetivas da eficácia



Fonte: Organizações - Comportamento, Estrutura e Processos - Gibson (s.d.)

CAPITULO II – Metodologia

Tendo em conta os objetivos previamente propostos para a realização do trabalho, apoiou-se numa investigação de dados sobre o tema, a qual se incidiu, numa primeira fase sobre uma revisão bibliográfica, seguido de um estudo caso.

Para a realização do estudo de caso, definiu-se uma amostra representativa de 30% da população e identificou-se os instrumentos de pesquisa e fez-se o tratamento dos dados recolhidos.

2.1. Método de Investigação

A pesquisa efetuada serviu para identificação das fontes acerca dos assuntos em estudo, com o objetivo de conhecer e identificar as principais contribuições teóricas existentes.

O procedimento metodológico utilizado é o estudo de caso, com caráter exploratório descritivo, que segundo Barañano (2004), o estudo de caso é um método de investigação utilizado no âmbito das Ciências Sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas.

Para Vilelas (2009), a abordagem quantitativa visa a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista a uma descrição e explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações. Ou seja, representa a informação que pode ser traduzida em números as opiniões, permitindo ser classificados e analisadas, através de cálculos estatísticos como a moda, a média, a mediana, a percentagem entre outros.

Para o mesmo, o método qualitativo explica a forma como são interpretados os dados, compreendidos, produzidos e constituídos. Este compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os dados obtidos reduzindo as diferenças entre os dados, o contexto e a ação.

Para Vilelas (2009), é exploratório porque proporciona uma maior familiaridade com o problema, no sentido de torná-lo explícito ou de facilitar a formulação de hipóteses. São usadas para conhecer as variáveis desconhecidas, necessárias a uma investigação mais específica e profunda. Descritiva, pois tem como finalidade descrever de modo sistemático o fenómeno estudado, como no caso da comunicação dos funcionários e a organização.

Para o desenvolvimento deste trabalho, o referido estudo de caso é do tipo único, por referir-se somente a Vivo Energy Cabo Verde, SA.

2.2. Método da seleção da amostra

Para a seleção da amostra, existem dois grandes grupos de métodos: o método aleatório (probabilístico) ou não aleatória (não probabilístico).

A amostragem aleatória caracteriza-se por qualquer elemento da população ter mesma probabilidade de ser selecionado para a amostra e facilita medir o nível de confiança associada aos resultados. A sua desvantagem é pelo facto de ser menos eficiente devido a dificuldade em recolher uma amostra aleatória. Na segunda, os indivíduos a serem selecionados para pertencerem a amostra tem probabilidades diferentes, segundo Major & Vieira (2009).

Optamos pelo método da amostragem não aleatório: amostragem por conveniência; neste tipo de amostragem, a seleção da amostra é feita de forma arbitrária em função da conveniência da pesquisa.

O questionário será aplicado ao departamento "Corporate"⁴ tendo em conta a disponibilidade dos funcionários.

Tornou-se particularmente importante neste caso para a realização do estudo, porque a amostra foi construída em função da disponibilidade dos colaboradores da empresa, agravando ainda mais a situação, a empresa encontrava-se nesta altura num processo de auditoria.

Dos 21 questionários aplicados, a amostra, obteve-se 15 respostas.

2.3. Recolha de dados de Investigação

Com a finalidade dos objetivos propostos serem atingidos, foram utilizados questionários para a verificação da perceção ou não da comunicação para os funcionários com os resultados da empresa.

Nas palavras de Major & Vieira (2009), *"O questionário é um conjunto de questões especialmente preparadas para recolher informação, a serem objeto de tratamento estatístico"*.

Segundo o mesmo, o questionário pode ser constituído por questões abertas e questões fechadas. Para o presente trabalho, utilizou-se questões fechadas onde o entrevistado somente responde mediante a sua opinião, do que pensa da afirmação sobre a empresa que lhe é colocada.

Para o caso concreto, o questionário a ser aplicado será o modelo de Francis e Woodcock (2008), que segundo os mesmos o modelo CEA tem quatro domínios e três componentes cada. Porém, para o nosso estudo incidirá sobre dois dos domínios,

⁴ Fazem parte do Corporate, os departamentos, financeiro, recursos humanos, informática e a administração.

“Comunicar para partilhar a visão impulsionadora” e “Comunicar para tomar decisões inteligentes”.

2.4. Análise de Dados.

Para a análise estatística dos dados coletados através do questionário, utilizou-se o software estatístico, *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) - Pacote estatístico para ciências sociais 17.0, que é uma ferramenta de análise estatísticos complexos, também utilizamos o Microsoft Excel 2007.

CAPITULO III – ESTUDO DE CASO

3. CASO DE ESTUDO: Vivo Energy Cabo Verde, SA

Vivo Energy é uma empresa internacional, com um ano de existência no mercado local e a nível internacional. Iniciou as suas atividades a 1 de Dezembro de 2011, juntamente com mais quatro países africanos Senegal, Maurícias, Madagáscar e Mali.

A Vivo Energy é uma organização que resulta da parceria entre as Holandesas Vitol, Shell, e Helios (fundo de investimento), para assegurar a distribuição de derivados de petróleo e lubrificantes da marca Shell em toda a África.

A Vitol - é uma das maiores comerciantes do **sector** petrolífero, especializada na comercialização de combustíveis, onde tem mais de 40 anos de presença em África.

Helios - investment partners (fundo de investimento) - é uma empresa de investimento privado independente que tem como foco único o mercado africano. Fundada e gerida por africanos.

Shell - uma cooperação anglo-holandesa que dedica a extração e comercialização de derivados de petróleo.

Vivo Energy, nome este que está por trás da marca Shell, está em África com o propósito de fazer a diferença, dourador e positivo para os atuais e potenciais clientes, para a comunidade e para o meio ambiente.

O papel da Vivo Energy, é desenvolver o capital de marca única, de líder do mercado de produtos e serviços Shell. Atualmente tem instalações do continente africano que fizeram transição da marca Shell para a marca de Vivo Energy, durante o ano de 2012. Está presente nos seguintes países, Botswana, Burkina Faso, Cabo Verde, Guiné, Costa do Marfim, Quênia, Madagascar, Mali, Ilhas Maurícias, Marrocos, Namíbia, Namíbia, Senegal, Tunísia e Uganda.

3.1. Breve caracterização da Empresa em estudo

Vivo Energy, Cabo Verde SA

Vivo Energy Cabo Verde (VECV), ex-Shell Cabo Verde, é uma Sociedade Anónima, sucessora da Shell Cabo Verde, SA que já operava no mercado cabo-verdiano há 93 anos, ou seja desde 1919. Na altura da sua criação, a companhia denominava-se "the Lisbon Coal & Oil Cº, Ltd." porém, em 1930 o nome viria a ser alterado para "Shell Company of Portugal, Ltd " e posteriormente, em 1953, para Shell Portuguesa, SARL, filial da empresa portuguesa com a mesma denominação.

Na sequência da independência de Cabo Verde, que ocorreu em 5 de Julho de 1975, a Shell Portuguesa transfere para a Shell Cabo Verde, SARL, com sede no Mindelo - Avenida Amílcar Cabral. Em 1976 o Governo decretou, que a filial portuguesa fosse transformada numa sociedade anónima de direito cabo-verdiano, através de contrato de concessão válido por um período de 20 anos, com a condição de que todos os bens imobilizados reverterem a favor do estado no termo do contrato.

Passados 20 anos estipulados (1996) a Shell Cabo Verde adquiriu os bens imobilizados que ao tempo pertenciam ao Estado e renovou o contrato por mais 50 anos, contados a partir de 1 Janeiro de 1997. Entretanto, a empresa deixou de beneficiar do regime de exclusividade, passando a operar em regime de copropriedade. Passados os primeiros dez anos, em 2007 o Estado entendeu não renovar o regime de exclusividade.

Em 2009 o Grupo Shell (GS) autorizou a sua filial em Cabo Verde a adquirir dois navios de 1800 m3, em regime de "leasing" de "casco nu", por um período de 10 anos, respondendo às exigências das autoridades marítimas internacionais no transporte de produtos pretos em navios de casco duplo e ao novo modelo de consumo de Eletra centralizado no fuel oil bem como às previsões de crescimento da procura interna.

Em 2012 a Vivo Energy veio substituir o GS, passou a pertencer ao grupo Vitol, a Helios Investment partners e a Shell.

As Companhias Shell tinham como objetivo o desenvolvimento dos negócios do petróleo, gás, produtos químicos e outros.

As Companhias Shell procuravam atingir elevados padrões de desenvolvimento e manter, a longo prazo, uma posição competitiva na conjuntura onde operavam.

Anteriormente a empresa pertencia 100% ao GS mais precisamente à Shell Petroleum Company Ltd (99.98% das ações), Mexican Eagle Oil Co. Ltd e Asiatic Petroleum Co. Ltd, ambas empresas do Grupo. Após as negociações para a venda de quase totalidade das subsidiárias em África, já que a Shell internacional decretou a decisão estratégica de desinvestimento no continente, em 2011 passou-se a denominar Vivo Energy resultante da parceria entre os seguintes sócios: Vitol, Shell, e Helios.

A Vivo Energy é uma empresa que tem experiência, alcance e serviços para atender as necessidades de qualquer cliente, opera em mercado de retalho, comercial, aviação, marinha, gás e lubrificantes, onde comercializa os seguintes produtos: Gasóleo, Gasolina, Fuel Oil, Jet A1, Petróleo, Gás Butano, Lubrificantes e Serviços.

Opera em 25 estações de serviço ou pontos de venda, por nove ilhas do arquipélago de Cabo Verde e empregam mais de 300 pessoas, direta ou indiretamente.

Tem escritórios nas principais ilhas, com a maioria de funcionários situados na Sede, no Mindelo-São Vicente com 70 funcionários.

Objetivos, Missão e Visão da Vivo Energy

Objetivo: é criar um desempenho empresarial, orientada, dinâmica com a capacidade de fornecer benefícios a longo prazo para os clientes, funcionários e as comunidades locais em que atua.

Visão: Construção de uma marca corporativa forte que realiza todo o potencial de todos na Vivo Energy

Missão: Tornar-se na companhia do sector energético mais respeitada e conhecida em África.

Estrutura do Capital Social e Acionistas

Quadro 4. Estrutura do Capital Social e Acionistas

Sócios	%
Vitol	40%
Helios (investment parteners)	40%
Shell	20%
Total	100%

3.2. Resultados do estudo

Para a recolha de dados, aplicou-se um questionário aos funcionários dos departamentos que compõe o “Corporate” da empresa, como sejam o departamento financeiro, recursos humanos, tecnologias de informação e a administração.

Passou-se então a introdução e o tratamento estatístico de dados para a obtenção de outputs necessários para a análise dos resultados obtidos. Embora não termos conseguido obter um número de questionários suficientes quanto o que pretendíamos, os valores conseguidos permitiram que apresentássemos as nossas conclusões.

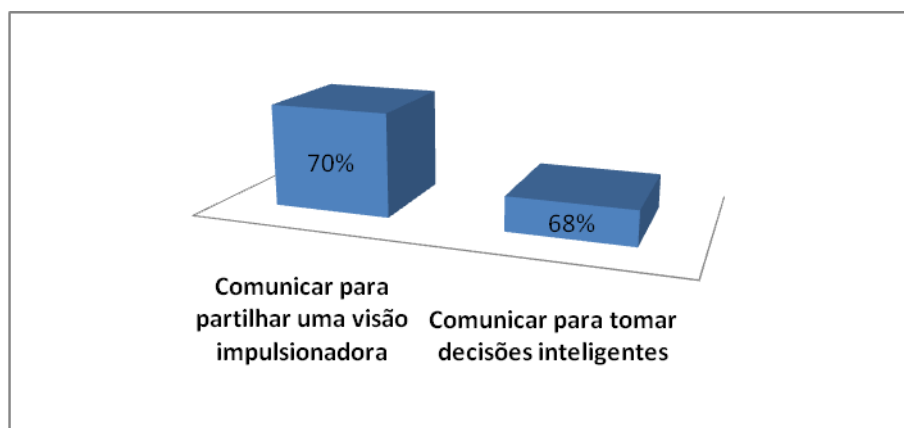
Ao longo da análise, far-se-á referência as 36 afirmações que constituíram o questionário, sendo as afirmações agrupadas em dois domínios, “comunicar para partilhar uma visão impulsionadora” e “comunicar para tomar decisões inteligentes”, e subdivididos em três componentes cada.

Com a análise dos dados, pretende-se verificar a validade da hipótese pré-estabelecida, "Se existe boa fluência da comunicação nas empresas, melhor é a sua eficácia" e seguidamente apresentar os resultados do estudo e se possível apresentar recomendações de melhoria para a empresa em estudo.

Da análise efetuada nos domínios referidos, a Vivo Energy Cabo Verde SA, possui uma boa fluência comunicacional, tanto na análise do domínio “Comunicar para partilhar uma visão impulsionadora” que assenta no comunicar para encontrar uma identidade válida para uma organização e assegurar que a mesma seja comunicada de forma persuasiva; assim como no “Comunicar para tomar decisões inteligentes” onde as informações são recolhidas eficazmente, estruturadas, armazenadas, transmitidas e utilizadas de forma eficiente para que as decisões a serem tomadas sejam as melhores.

A afirmação acima referida, baseia-se no *score* obtido na avaliação dos domínios referidos, onde o “comunicar para partilhar uma visão impulsionadora” deteve um *score* de 70%, enquanto que o “comunicar para tomar decisões inteligentes” foi de 68%.

Gráfico 1. Análise da comunicação da VECV tendo em conta os dois domínios.



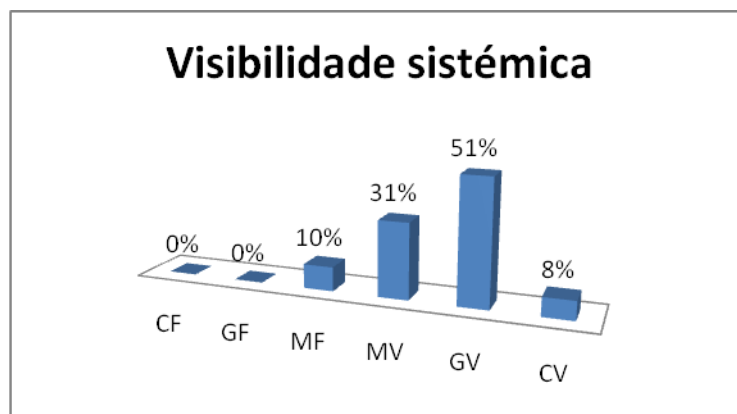
Fonte: Elaboração própria

Apesar do *score* obtido pelo domínio “comunicar para tomar decisões inteligentes” estar acima da média, necessita de uma maior atenção por parte da empresa visto que, tomar decisões envolve responsabilidades, onde existem a possibilidade de fracasso e de ser bem-sucedida. Neste sentido, as informações devem ser comunicadas antes de qualquer decisão ser tomada.

Na avaliação deste domínio teve-se em conta cada um dos seus componentes, onde a “Visibilidade sistémica” teve a maior contribuição, com um *score* de 35%, contudo o “Fluxo ascendente aberto” e a “Diversidades de inputs” foram as que menos contribuíram com 33% e 31% respetivamente.

A “Visibilidade sistémica” foi avaliada positivamente por 90% dos inquiridos; onde comunicar e tomar decisões tendo em conta as mudanças que ocorrem, exigem que os gestores percebam da situação no seu todo, avaliando o desempenho das partes (ou subsistemas) e a sua interação.

Gráfico 2. Avaliação da componente “Visibilidade sistémica”



Fonte: Elaboração própria

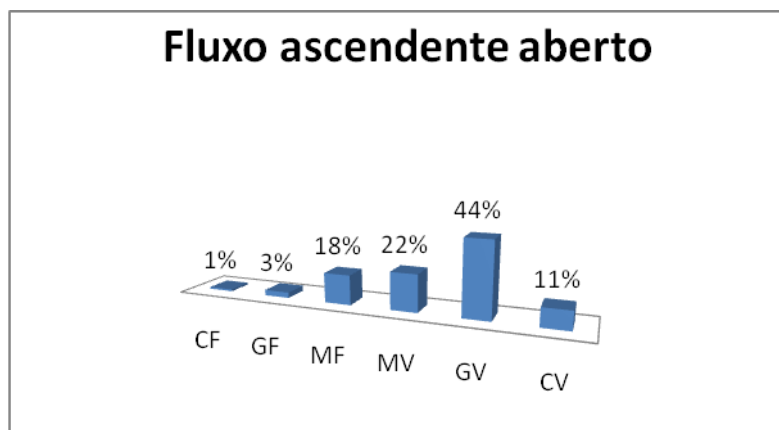
Da análise efetuada, verificou-se que a VECV está bem dotada de equipamentos e instalações, seus sistemas de informação mostram-se eficazes na execução dos projetos e na deteção antecipada de potenciais problemas; a informação flui de forma clara, isto

é, os colaboradores sentem-se motivados e dispostos a cooperarem com a empresa, no sentido de procurar informações necessárias na resolução de eventuais problemas.

Porém à afirmação P36 “Sabemos quase no mesmo instante, se estamos a atingir os objetivos” foi a que menos contribuiu com 14%. Denota-se que a 86,7% dos inquiridos, não sabem se estão a atingir os objetivos, significando que a informação dos objetivos atingidos ou não, está centrada apenas numa minoria dos colaboradores.

Em relação ao “Fluxo ascendente aberto”, foi avaliada positivamente por 77% dos inquiridos; visto que a maioria das informações são captadas e guardadas pelas pessoas que estão na base da organização, porque são eles que relacionam diretamente com os clientes (externo).

Gráfico 3. Avaliação da componente "Fluxo ascendente aberto"



Fonte: Elaboração própria

Foi possível perceber que a gestão de topo esforça para relacionar de uma forma ativa com todos os grupos de trabalhadores, recolhem informações sobre as ideias e opiniões dos mesmos, por forma a garantir que suas ideias sejam ponderadas, e ajudando-os a superar suas dificuldades, o que os leva a sentir-se parte integrante da empresa.

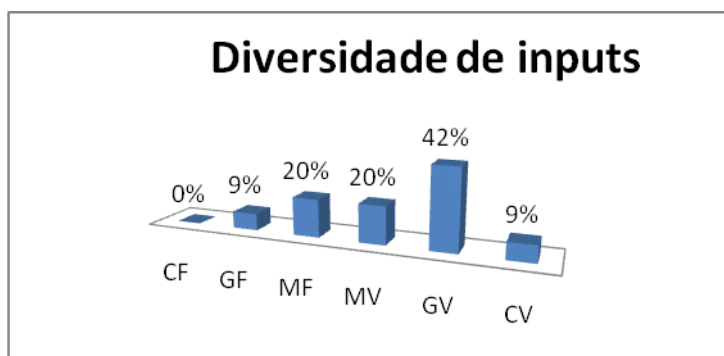
Entretanto, as que menos contribuíram para essa avaliação com 16%, foram as afirmações P5, P16, P22 e P33 respetivamente “Procura-se saber diferentes pontos de

vista, quando se tomam decisões importantes”, “Os que estão situados nos níveis nos escalões mais baixos, sentem que a gestão de topo compreende bem as suas dificuldades” , “Os gestores recolhem frequentemente informação sobre o que pensam e sentem todos os grupos de trabalhadores” e “Há sistemas para garantir que as ideias de todos os colaboradores são cuidadosamente ponderadas”. O que quer dizer que, se existe pouca interação entre a gestão de topo e os trabalhadores dos níveis mais baixos, claro que existe maior dificuldade em entender as suas dificuldades.

A maior contribuição (18%) teve as afirmações P10 e P28 simultaneamente “Os gestores de todos os níveis esforçam-se de forma ativa para se manter o contato com todos os que trabalham na sua área de responsabilidade” e “Os gestores de topo falam à vontade com todas as pessoas da organização”. O que indica que os gestores de todos os níveis mostram-se interessados no trabalho desenvolvido pelos colaboradores. Daí que, estes têm que ter maior responsabilidade na execução das suas tarefas, porque os gestores estão quase sempre presentes e também os gestores não discriminam nenhum tipo de trabalhadores relacionando com todos.

Na “Diversidade de inputs” 71% dos inquiridos responderam positivamente, o que quer dizer que com relativa frequência, as pessoas trocam suas ideias, opiniões e também as suas experiencias no momento e tomada de decisões, para evitar a ocorrência de grandes erros, a empresa dá oportunidades aos colaboradores de exporem suas ideias mesmo que sejam diferentes. Para que a mesma chega numa decisão final, todas as opiniões dos membros são tidas em conta.

Gráfico 4. Avaliação da componente “Diversidade de inputs”



Fonte: Elaboração própria

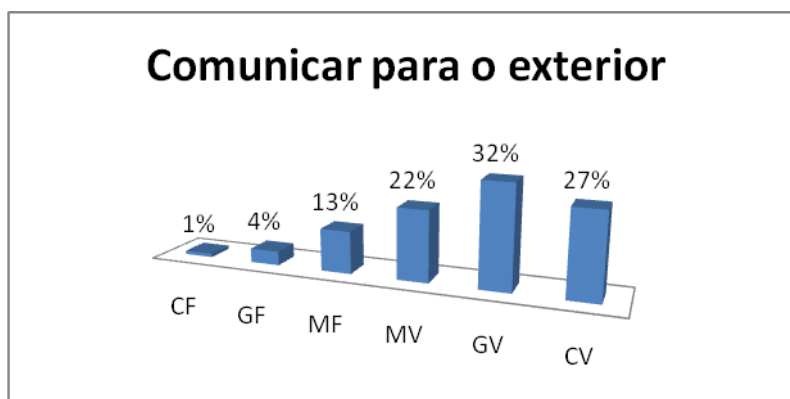
A afirmação P11 e P35 respectivamente “As pessoas com pontos de vistas diferentes dos habituais têm oportunidades de os fazer ouvir” e “Antes de tomarem decisões todas as questões são amplamente debatidas” tiveram o maior *score*, ou seja a empresa está aberta a novas ideias e as decisões são tomadas apenas depois de ouvidas e debatidas as opiniões.

Relativamente a avaliação do domínio “Comunicar para partilhar uma visão impulsionadora”, foi a melhor avaliada, porém, em alguns pontos precisa de uma atenção específica, onde partilha de forma positiva a sua visão, o que é essencial para que os trabalhadores estejam interagindo. Neste sentido, os trabalhadores sentem-se mais motivados, estimulam sua criatividade, ajudando a organização na identificação de novas oportunidades no ambiente externo.

Na análise deste domínio, teve-se em conta cada um dos seus componentes, onde “Comunicar para o exterior” e “Comunicar para articular uma visão impulsionadora” tiveram maior contribuição, com um *score* de 34% respectivamente e a “Gestão persuasiva” foi a que menos contribuíram para comunicar e partilhar uma visão impulsionadora, com 32%.

Relativamente a “Comunicar para o exterior” foi avaliada positivamente por 81% dos inquiridos; onde que a organização deve comunicar com o seu meio, abrangendo todos seus parceiros.

Gráfico 5. Avaliação da componente “Comunicar para o exterior”



Fonte: Elaboração própria

Da análise efetuada, mostrou-se que a VECV preocupa-se com sua imagem pública, para o seu sucesso necessita desenvolver uma boa imagem para o exterior; é rápida a reconhecer as oportunidades e a detetar as ameaças no contexto.

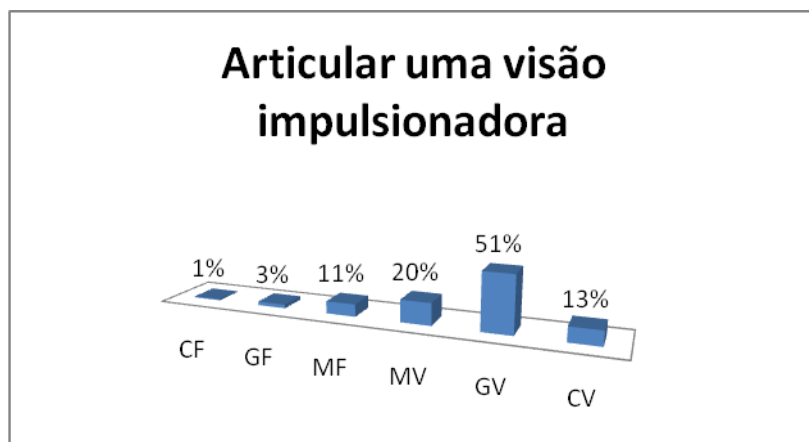
De uma forma geral, a maioria dos inquiridos acham que a VECV está bem equipada em termos das TI, demonstrando que as condições estão criadas para a circulação da informação com maior rapidez e segurança, sempre atendendo as necessidades da organização.

A afirmação com menor contribuição (11%) foi a P25 “As pessoas de todos os níveis desta organização pesquisam sistematicamente novas ideias no exterior” e 46,7% de discordância por parte dos inquiridos. Denota-se que as pessoas estão pouco interessadas em ajudar a organização na procura de novas ideias e oportunidades.

Em relação a componente “Articular uma visão impulsionadora”, foi avaliada positivamente por 84% dos inquiridos, assenta na partilha de forma positiva a sua visão,

o que é essencial para que os trabalhadores estejam interagindo com a mesma, levando a organização a acrescentar valor.

Gráfico 6. Avaliação da componente “Articular uma visão impulsionadora”



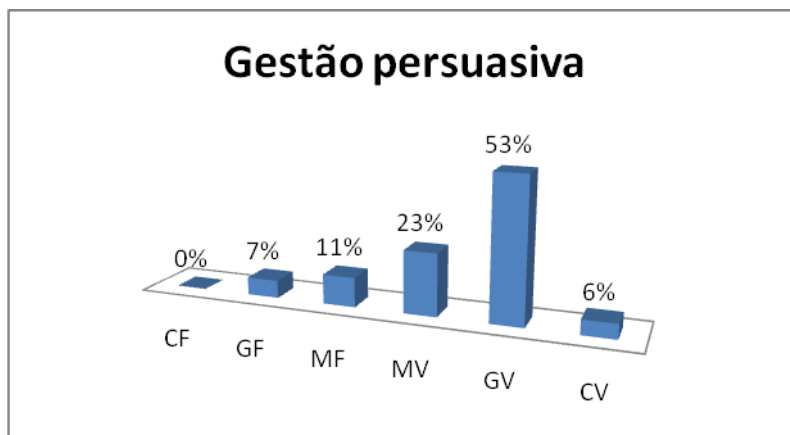
Fonte: Elaboração própria

Verificou-se que na VECV, quase todos em qualquer nível, conseguem formular com precisão os objetivos organizacionais, entendem o que a gestão de topo quer que a organização faça e ajudam a organização a atingir os seus objetivos. De forma geral, pode-se dizer, que existe um entendimento verdadeiro dos objetivos.

Embora a afirmação P2 “Quase todos, em qualquer nível, conseguem formular com precisão os objetivos organizacionais” teve menor contribuição com 14%, a empresa necessita de transmitir de forma clara e precisa os objetivos, no sentido de direcionarem os colaboradores na sua concretização.

A “Gestão persuasiva” foi avaliada positivamente por 82% dos inquiridos; quando os gestores comunicam devem ser convincentes, construir laços efetivos, contribuir para o clima dinamizador, onde todos participam nas ações da empresa contribuindo para o sucesso organizacional.

Gráfico 7. Avaliação da componente “Gestão persuasiva”



Fonte: Elaboração própria

Os gestores utilizam uma linguagem apropriada, e os funcionários sempre entendem as propostas apresentadas e têm uma boa capacidade de persuasão, conseguem fazer com que todos os colaboradores aderem suas ideias.

Num sentido oposto, com 15% a afirmação P27 “Os gestores de todos os níveis são bons a vender ideias”, os gestores não conseguem fazer com que as suas ideias sejam as melhores.

CAPITULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDACÕES

4.1. Conclusão

O objetivo desta investigação era conhecer melhor as perceções, motivações, obstáculos dos funcionários em relação á comunicação dentro da empresa e demonstrar como a comunicação pode contribuir para a eficácia das organizações.

Para melhor avaliar-mos a comunicação na Vivo Energy, foi utilizado alguns indicadores que permitiu fazer uma apreciação mais pormenorizada e mais rigorosa sobre os dois domínios de comunicação e da empresa. As análises efetuadas relativamente aos capítulos teóricos do trabalho levou-nos a concluir que “no mercado onde a competitividade é cada vez maior, não basta apenas comunicar mas sim, comunicar de forma eficaz”.

Com a globalização, TICs, e com a competitividade entre as organizações, a comunicação torna-se numa necessidade para qualquer organização, independentemente da sua atividade, deve apostar numa comunicação continuada e na motivação dos seus colaboradores aumentando assim o nível de produtividade.

O futuro de qualquer organização depende da sua capacidade de comunicação plena, devendo ser bem trabalhada, planeada e bem definida, contribuindo assim para o sucesso organizacional.

Dai, concluir-se que a comunicação mostra-se fundamental e indispensável para o sucesso e o bom funcionamento de qualquer organização.

Os objetivos pré-definidos foram alcançados, permitindo assim um aprofundar dos conhecimentos teóricos e a nível prático sobre o tema em estudo.

No âmbito desta pesquisa, a VECV revelou-se estar bem posicionada em termos de comunicação, bem capacitada em termos de equipamentos e tecnologias de informação.

Porém, concluir que a comunicação da empresa, foi avaliada de forma positiva e portanto produz resultados que permite almejar os objetivos.

No domínio “Comunicar para partilhar uma visão impulsionadora” revelou-se ser o domínio mais forte, onde os componentes foram avaliados positivamente de uma forma geral.

Foi possível concluir que o domínio que mais necessita de atenção da empresa, é o “Comunicar para tomar decisões inteligentes” embora os dois domínios estejam quase no mesmo patamar, onde o “Comunicar para partilhar um visão impulsionadora” e “Comunicar para tomar decisões inteligentes” deixam uma margem de 30% e de 32% respetivamente onde a empresa deverá focar para que os referidos domínios possam ser plenos.

4.2. Recomendação

- Criar medidas para que os colaboradores possam apresentar suas ideias, por forma a motiva-los a desempenhar suas funções com mais empenho e dedicação ultrapassando assim suas dificuldades;
- Realizar pesquisas para avaliar a comunicação existente na empresa;
- Aperfeiçoamento dos sistemas que garantem que as ideias dos colaboradores sejam ponderadas;
- Realizar reuniões com mais frequência no sentido de clarificar os objetivos da empresa, isto é, os gestores devem procurar alternativas de exporem de forma clara as suas ideias;
- A empresa deve dar mais atenção na análise dos concorrentes, e tentar criar vantagens competitivas.

BIBLIOGRAFIA

- BARAÑANO, Ana, M. (2004) - *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, Editora Sílabo, Lda., Lisboa.
- CAMARA, Pedro B. da.; GUERRA, Paulo B.; RODRIGUES, Joaquim V. (2010)- *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 2ª Ed., Lisboa.
- CHIAVENATO, I. (1987) - *Teoria Geral da Administração*, Vol. 1, 3ª ed., McGraw-Hill, São Paulo.
- CHIAVENATO, I. (2002) - *Teoria Geral da Administração*, Vol. 2, 6ª ed. Rev. e atual. , Campus Lda., Rio de Janeiro.
- CHIAVENATO, I. (2003) - *Introdução à teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*, 7ª ed. rev. e atual. , Elsevier Editora Lda., Rio de Janeiro.
- CHIAVENATO, I. (2005) - *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, Editora Elsevier Campus, São Paulo.
- CHIAVENATO, I. (2006) - *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*, 8ª ed., Atlas, São Paulo.
- CUNHA, Miguel, P. e., [et al.] (2006) - *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª ed. - revisada e atualizada, Editora RH, Lda., Lisboa.
- FERREIRA, Carvalho F.; NEVES, J.; CAETANO, A. (2011) - *Manual de Psicossociologia das organizações*, Escola editora, Lisboa.
- FRANCIS, D.; WOODCOCK, M. (2008) - *Auditorias da eficácia organizacional*, Edição Monitor - Projetos e Edições, Lda., Lisboa.
- FREIXO, Manuel J. V. (2006) - *Teorias e Modelos de Comunicação*, Editora Artes Gráficas, Lda., Lisboa.
- Gibson, James L. [et al.] (s.d) - *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos*, 12ª Ed., Editora Mc Graw Hill.
- KUNSCH, Margarida M. K. (2003) - *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, Editora Summus, São Paulo.

- MAJOR, M.J.; VIEIRA, R. (2009) - *Contabilidade e Controlo de gestão: teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- MAXIMIANO, António C. A. (2000) - *Introdução à administração*, Atlas, São Paulo.
- MONTANA, P.; CHARNOV, Bruce H. (2003) - *Administração*, 2ªed. Editora Saraiva.
- MONTEIRO, Ana C. [et al.] (2012) - *Fundamentos de Comunicação*, 2ª ed., Edições SÍLABO LDA. Lisboa.
- NASSAR, P. (2004) - *Tudo é comunicação*, Lazuli Editora, São Paulo.
- ROBBINS, Stepher P. (2002) - *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9ª ed., São Paulo: Prentice Hall.
- SANTOS, António R. J. (2008) - *Gestão Estratégia: Conceitos, modelos e instrumentos*, Escolar Editora, Lisboa.
- SOUSA, Maria J. [et al.] (s.d) - *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas*, Editora LIDEL- Edições técnicas, Lda., Lisboa Porto.
- VILELAS, J. (2009) - *O processo de construção do conhecimento*, Edições Sílabo, Lda., Lisboa.

FONTES ON-LINE

- Bortoli, J. A. (s.d.) - *A importância da comunicação integrada para o sucesso da organização*. Acesso em 25/11/12 14:05. Disponível em <http://www.guiafar.com.br/portal/index.php/pt/artigos/marketing/101-a-importancia-da-comunicacao-integrada-para-o-sucesso-da-organizacao>.
- Matos,V.F. (2011) - *Comunicação organizacional: uma ferramenta para o sucesso empresarial*. Acesso em 25/11/12 14:31. Disponível em

<http://www.webartigos.com/artigos/comunicacao-organizacional-uma-ferramanenta-para-o-sucesso-empresarial/69611/#ixzz2DFUIwv5h>.

- Leite, G.A.G (2006) - *Importância da comunicação interna nas organizações*. Acesso em 27/11/12 22:05. Disponível em <http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/importancia-da-comunicacao-interna-nas-organizaes.html> .
- LIMA, Súi B. e.,(2008). *Comunicação Organizacional Rompendo Barreiras*. Acesso em 15/11/12. Disponível em <http://www.urcamp.tc.br/~slim/comunicaorg.pdf>.
- SOUZA, Bruno, R. [et al.] (2009). *Importância da comunicação nas organizações*. Acesso em 23/11/12. Disponível em http://www.fatesc.edu.br/wpcontent/blogs.dir/3/files/pdf/tccs/a_importancia_da_comunicacao_nas_organizacoes.pdf.

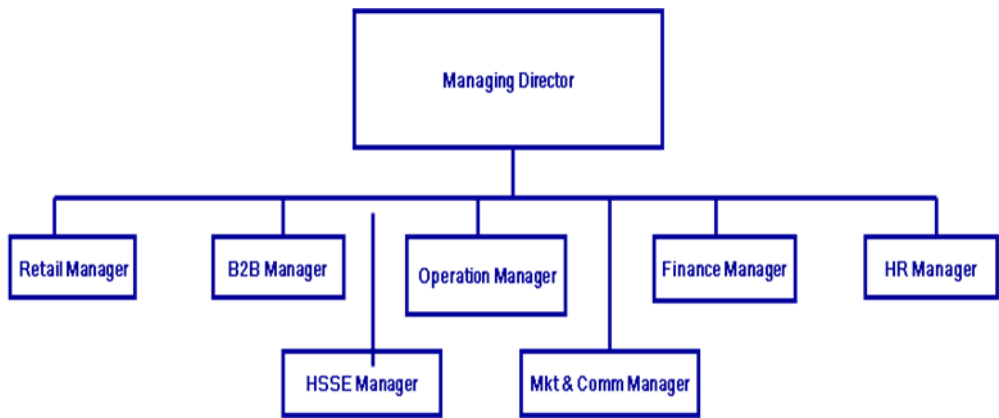
SITOGRAFIAS

- www.vivoenergy.com
- www.umolharinterno.blogspot.com

ANEXOS

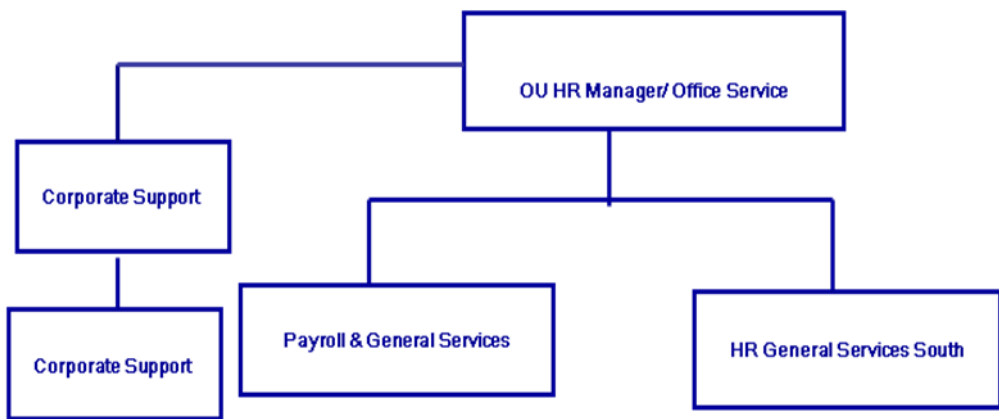
Anexo I. Organogramas da Vivo Energy Cabo Verde

Vivo Energy Cabo Verde



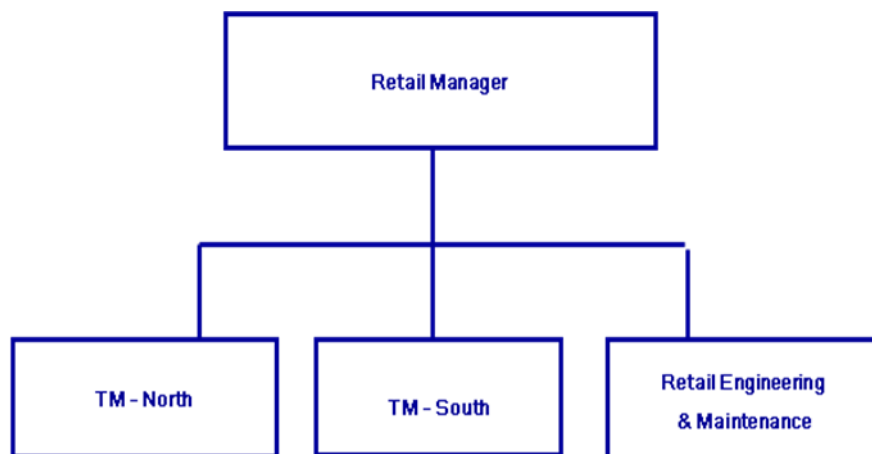
Fonte: Documento interno da RH Vivo Energy Cabo Verde, SA.

Cape Verde – Human Resources



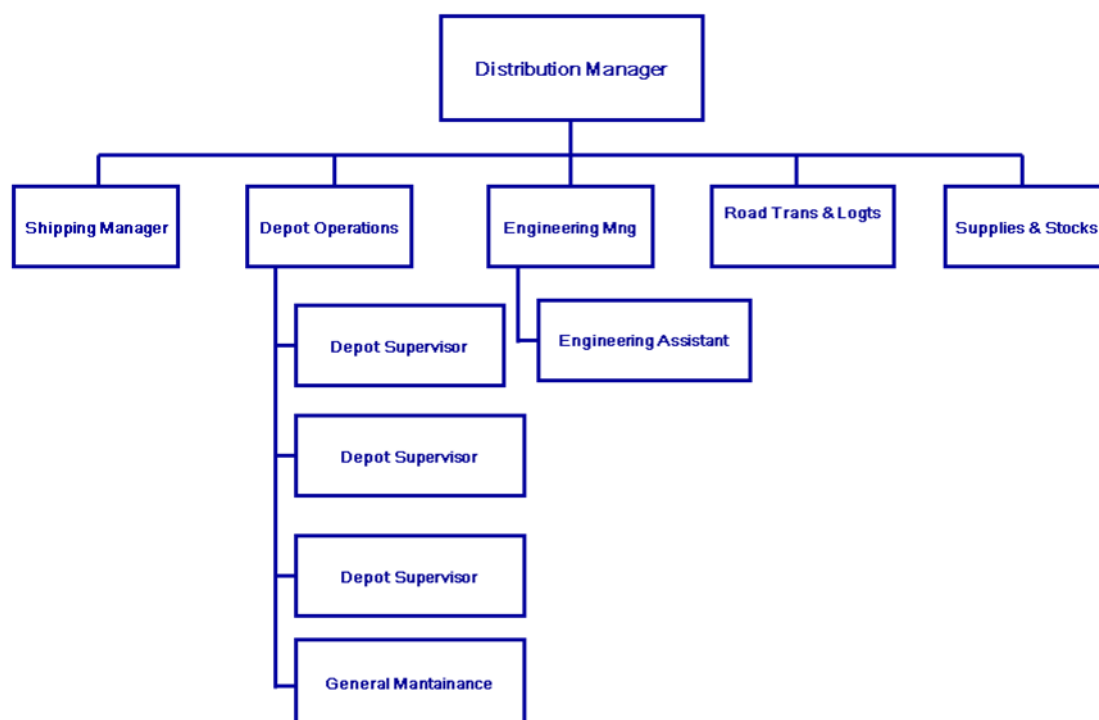
Fonte: Documento interno da RH Vivo Energy Cabo Verde, SA.

Cape Verde – Retail



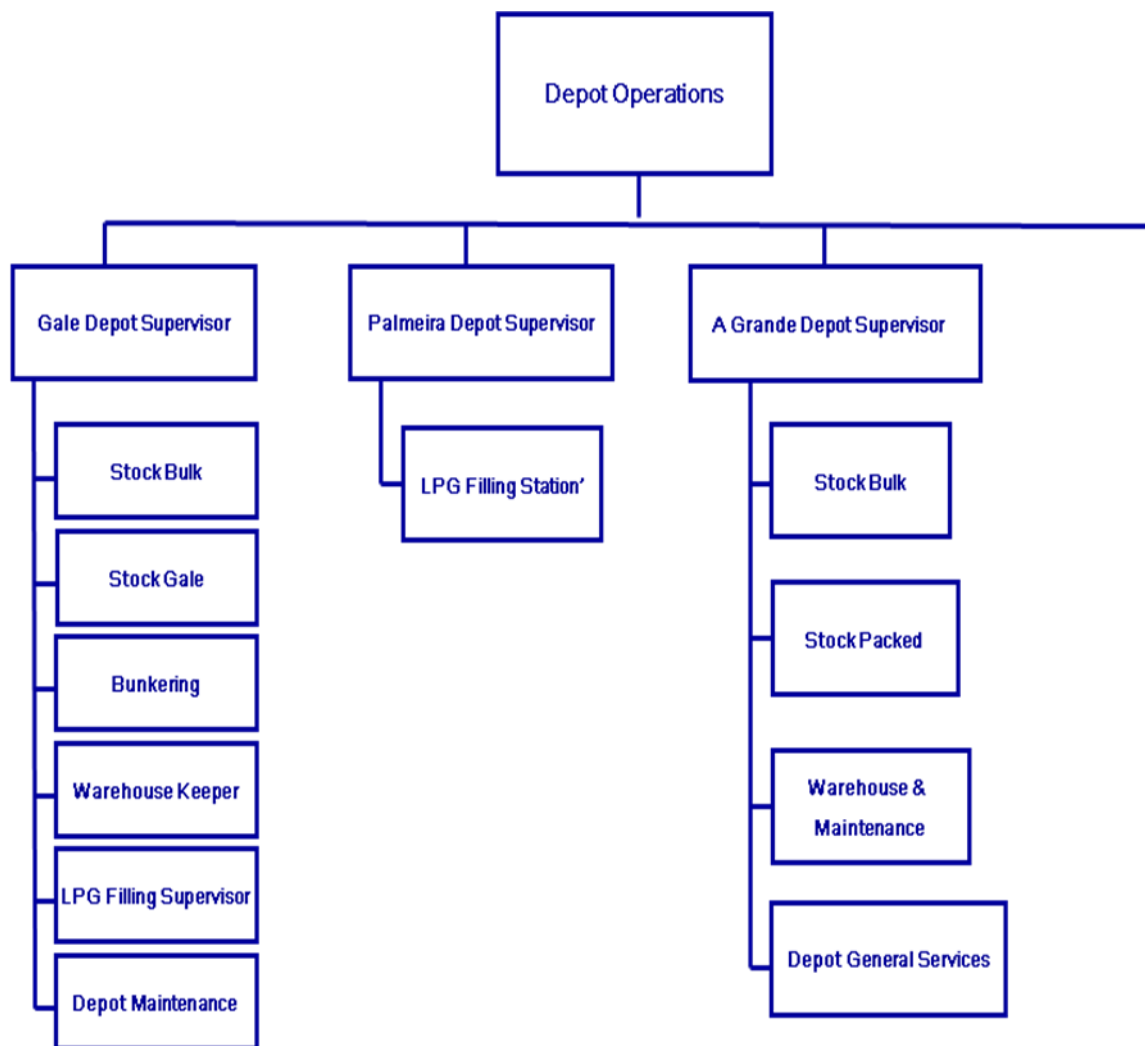
Fonte: Documento interno da RH Vivo Energy Cabo Verde, SA.

Cape Verde - Distribution



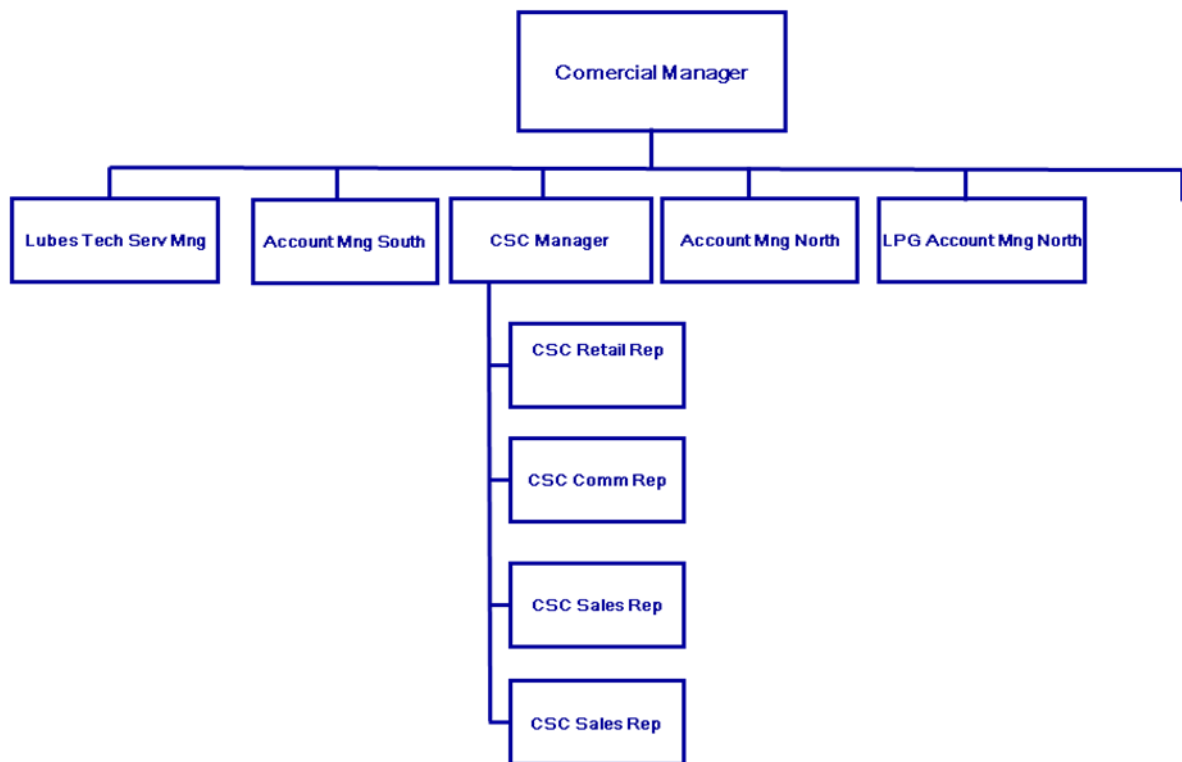
Fonte: Documento interno da RH Vivo Energy Cabo Verde, SA.

Cape Verde – Distribution (Depots)



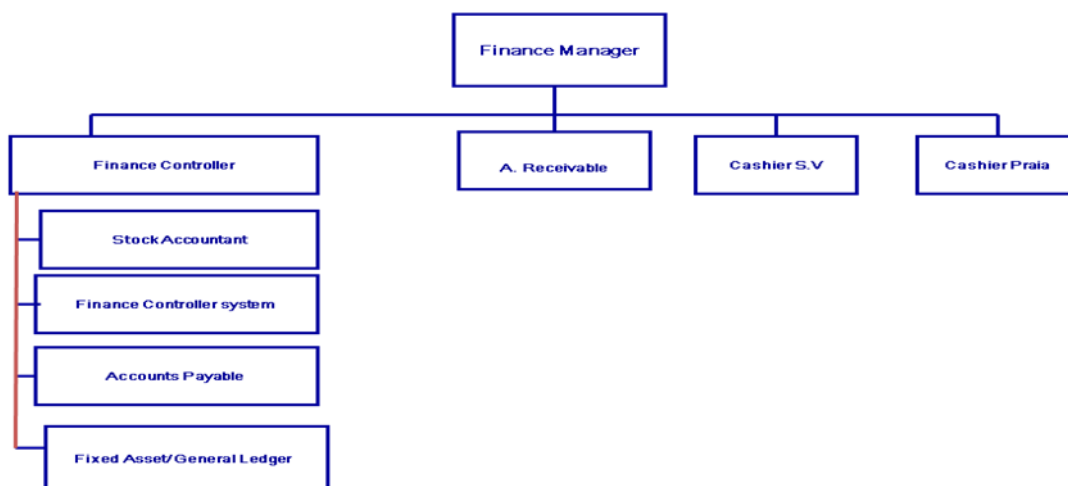
Fonte: Documento interno da RH Vivo Energy Cabo Verde, SA

Cape Verde – Comercial



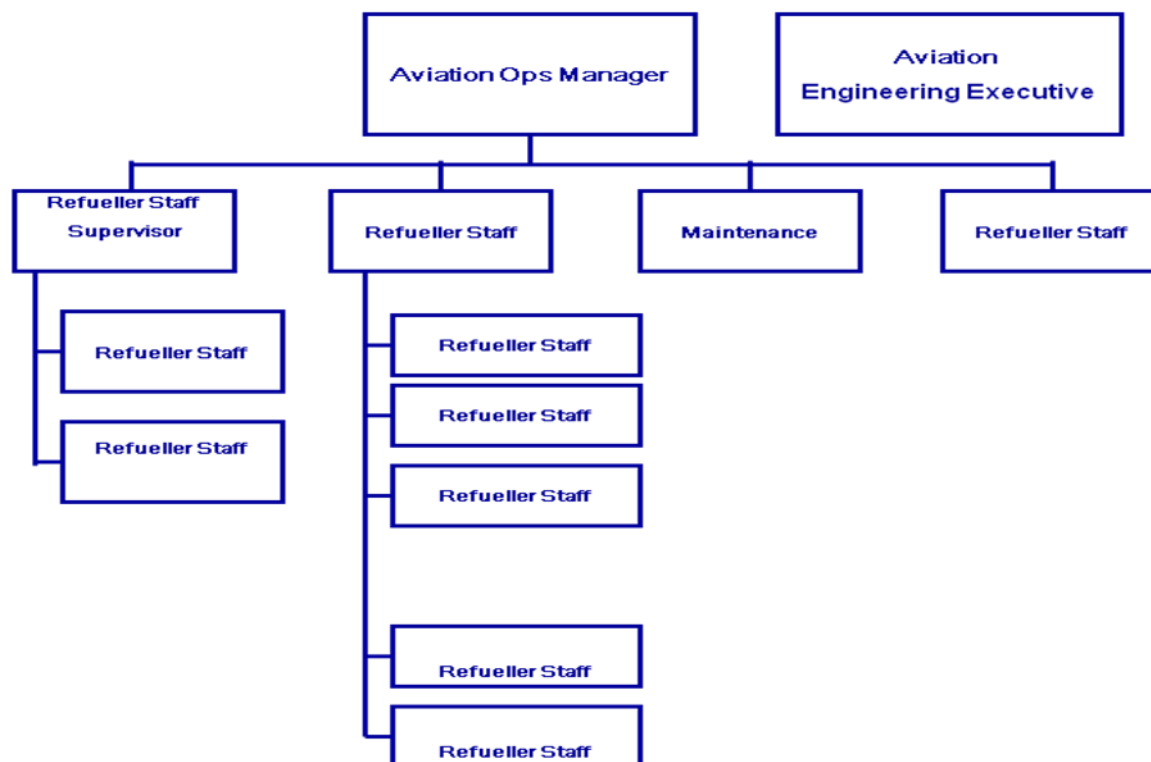
Fonte: Documento interno da RH Vivo Energy Cabo Verde, SA.

Cape Verde - Finance



Fonte: Documento interno da RH Vivo Energy Cabo Verde, SA.

Cape Verde - Aviation



Fonte: Documento interno da RH Vivo Energy Cabo Verde, SA.

Anexo II. Questionário aplicado aos Funcionários

Questionario sobre eficacia da comunicação

O questionário seguinte incide sobre a Eficácia da Comunicação nas organizações.

Insere-se num projecto de investigação que está a ser realizado no âmbito de uma dissertação de licenciatura em Administração e Controlo Financeiro, pelo ISCEE e pretende obter dados sobre os indivíduos e a organização.

O questionário é anónimo e confidencial. Por motivos estritamente estatísticos é contudo necessário recolher alguns elementos demográficos sobre os participantes.

Pedimos-lhe que responda com base na sua experiência profissional na organização em que trabalha. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.

Desde já muito obrigada pela sua colaboração.

Erinne Cibeles

Por favor faça uma cruz sobre o algarismo que melhor traduz a sua opinião (0, 1, 2, 3, 4, 5) à direita de cada questão

- O número **0** que você considera **Completamente falso (CF)** a declaração.
- O número **1** que você considera **Geralmente falso (GF)** a declaração.
- O número **2** que você considera **Marginalmente falso (MF)** a declaração.
- O número **3** que você considera **Marginalmente verdadeiro (MV)** a declaração.
- O número **4** que você considera **Geralmente verdadeiro (GV)** a declaração.
- O número **5** que você considera **Completamente verdadeiro (CV)** a declaração.

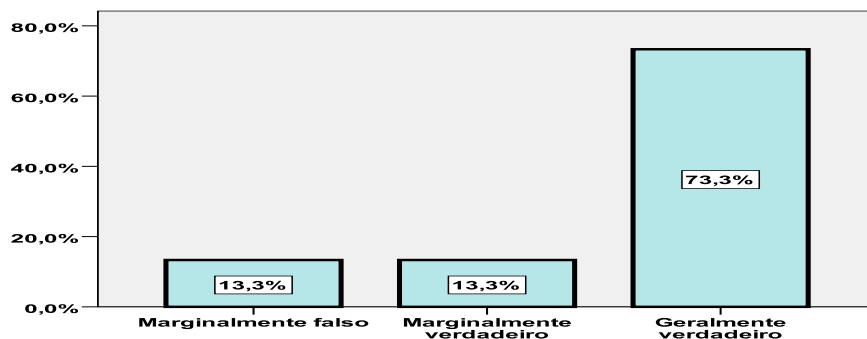
Declarações	CF	GF	MF	MV	GV	CV
1. Esta organização é rápida a reconhecer as oportunidades do contexto.	0	1	2	3	4	5
2. Quase todos, em qualquer nível, conseguem formular com precisão os objetivos organizacionais.	0	1	2	3	4	5
3. A gestão do topo é persuasiva na comunicação com os empregados.	0	1	2	3	4	5
4. A informação flui facilmente de baixo para cima.	0	1	2	3	4	5
5. Procura-se saber diferentes pontos de vista, quando se tomam decisões importantes.	0	1	2	3	4	5
6. Os problemas são resolvidos rapidamente.	0	1	2	3	4	5
7. Dão-se os passos suficientes para garantir a manutenção de uma boa imagem pública da organização.	0	1	2	3	4	5
8. Os planos de gestão de topo para o futuro são amplamente vistos como positivos.	0	1	2	3	4	5
9. Os gestores de todos os níveis são competentes a transmitir suas mensagens.	0	1	2	3	4	5
10. Os gestores de todos os níveis esforçam-se de forma activa para se manter o contacto com todos os que trabalham na sua área de responsabilidade.	0	1	2	3	4	5
11. As pessoas com pontos de vistas diferentes dos habituais têm oportunidades de os fazer ouvir.	0	1	2	3	4	5
12. É fácil saber qual o desempenho de cada parte da organização.	0	1	2	3	4	5
13. A organização detecta com facilidade as potenciais ameaças existentes no contexto.	0	1	2	3	4	5
14. Todas as pessoas, em qualquer nível, entendem o que a gestão de topo quer que a organização faça.	0	1	2	3	4	5
15. Quando se realizam mudanças, faz-se um esforço considerável para explicar as suas razões.	0	1	2	3	4	5
16. Os que estão situados nos níveis nos escalões mais baixos, sentem que a gestão de topo compreende bem as suas dificuldades.	0	1	2	3	4	5

17. Antes se tomarem decisões importantes, consultam-se muitas pessoas e têm-se em conta os seus pontos de vista.	0	1	2	3	4	5
18. Quando surge um problema, é fácil obter a informação necessária para o investigar a fundo.	0	1	2	3	4	5
19. A organização está actualizada acerca das tecnologias e informação.	0	1	2	3	4	5
20. Quando os visitantes dizem “ existe aqui um verdadeiro senso dos objetivos”, pode dizer-se que estão correctos.	0	1	2	3	4	5
Declarações	CF	GF	MF	MV	GV	CV
21. As propostas feitas pelos gestores são claras e bem fundamentadas.	0	1	2	3	4	5
22. Há sistemas para garantir que as ideias de todos os colaboradores são cuidadosamente ponderadas.	0	1	2	3	4	5
23. As pessoas são encorajadas a confrontar as ideias dos gestores seniores.	0	1	2	3	4	5
24. Os sistemas de informação asseguram uma monitorização efectiva da execução dos projectos.	0	1	2	3	4	5
25. As pessoas de todos os níveis desta organização pesquisam sistematicamente novas ideias no exterior.	0	1	2	3	4	5
26. Os gestores de topo trabalham realmente em equipa com um propósito comum.	0	1	2	3	4	5
27. Os gestores de todos os níveis são bons a vender ideias.	0	1	2	3	4	5
28. Os gestores de topo falam à vontade com todas as pessoas da organização.	0	1	2	3	4	5
29. Ninguém tem medo de dizer o que realmente pensa.	0	1	2	3	4	5
30. É fácil obter a informação necessária para tomar decisões.	0	1	2	3	4	5
31. Nesta organização, há muitas pessoas a estudar cuidadosamente os nossos concorrentes, para ver como podemos melhorar.	0	1	2	3	4	5
32. Os gestores utilizam habilmente diversos meios para comunicar as suas mensagens.	0	1	2	3	4	5
33. Os gestores recolhem frequentemente informação sobre o que pensam e sentem todos os grupos de trabalhadores.	0	1	2	3	4	5
34. Os membros da minha equipa estão ansiosos por ajudar a organização a atingir os seus objetivos.	0	1	2	3	4	5
35. Antes de tomarem decisões todas as questões são amplamente debatidas.	0	1	2	3	4	5
36. Sabemos quase no mesmo instante, se estamos a atingir os objetivos.	0	1	2	3	4	5

Fonte: Auditorias da eficácia organizacional Francis e Woodcock (2008)

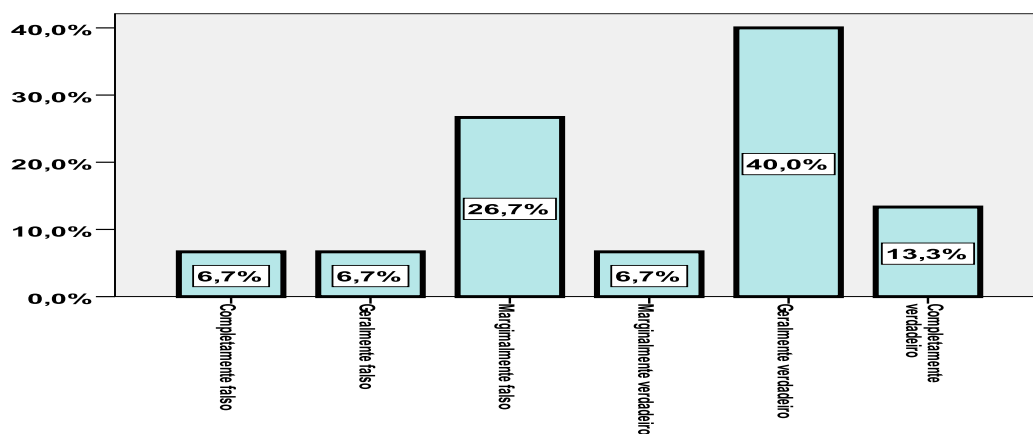
Anexo III. Gráficos do Estudo de Caso

P1. Esta organização é rápida a reconhecer as oportunidades do contexto



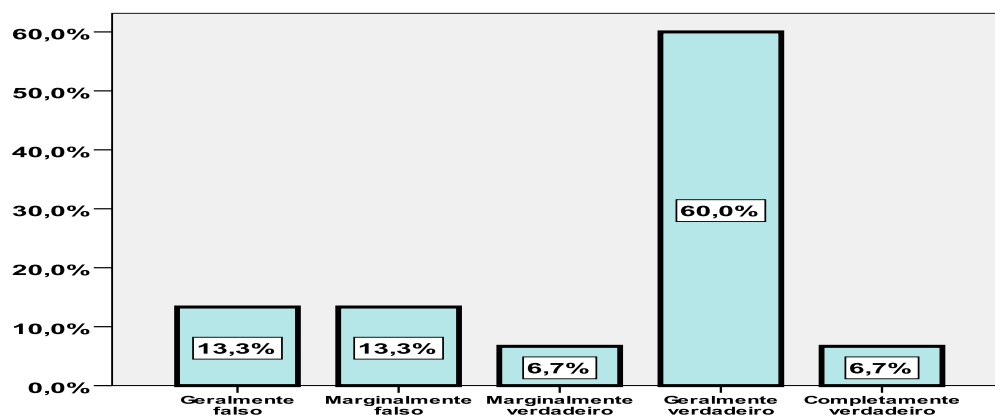
Fonte: Elaboração própria

P2. Quase todos, em qualquer nível, conseguem formular com precisão os objetivos organizacionais.



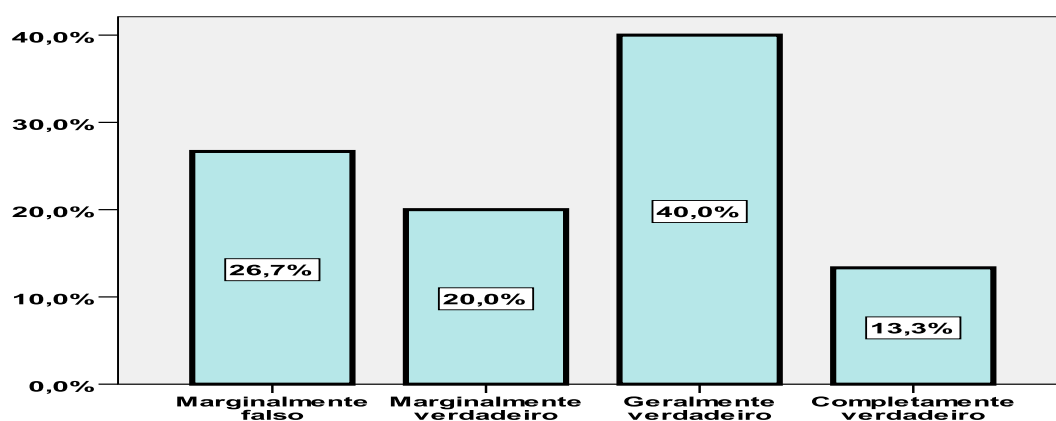
Fonte: Elaboração própria

P3. A gestão do topo é persuasiva na comunicação com os empregados.



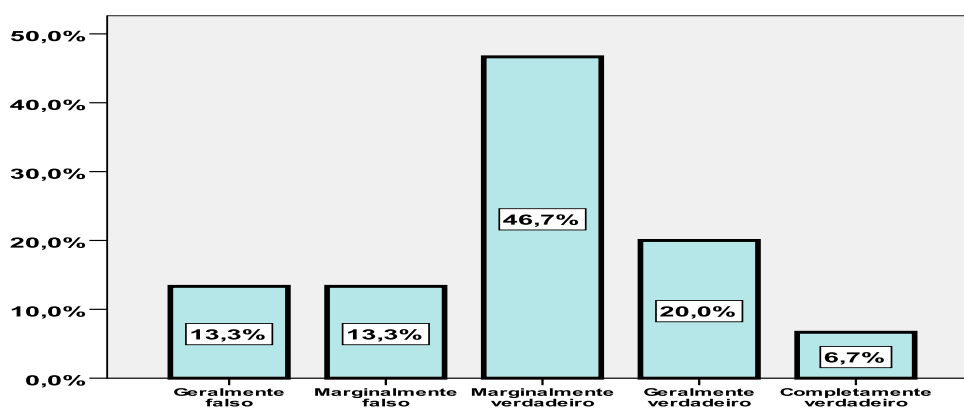
Fonte: Elaboração própria

P4. A informação flui facilmente de baixo para cima.



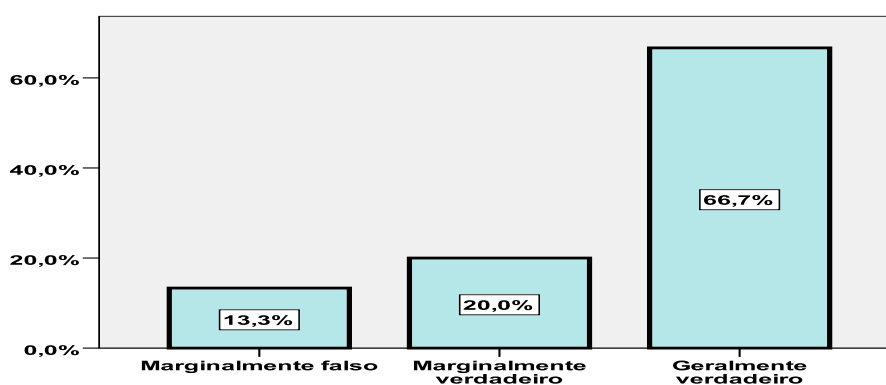
Fonte: Elaboração própria

P5. Procura-se saber diferentes pontos de vista, quando se tomam decisões importantes.



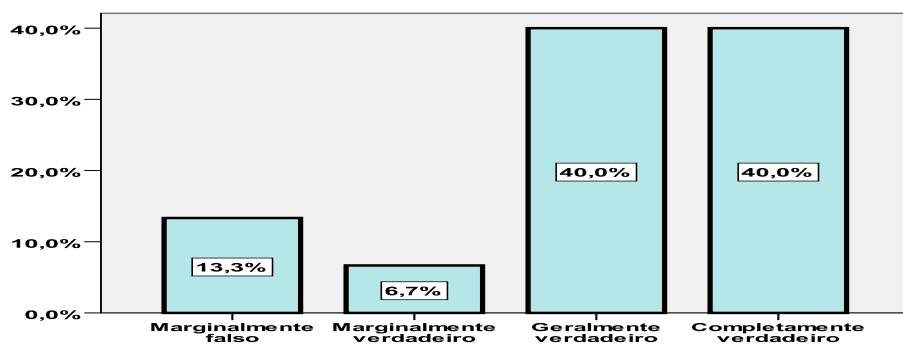
Fonte: Elaboração própria

P6. Os sistemas de informação conduzem á detecção antecipada de potenciais problemas.



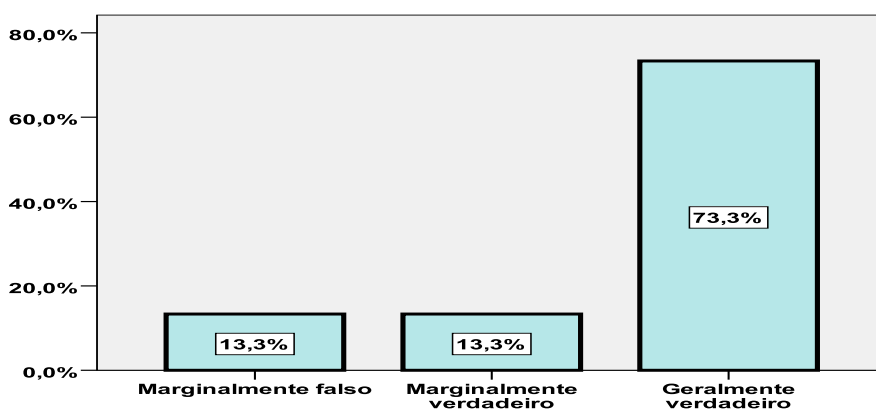
Fonte: Elaboração própria

P7. Dão-se os passos suficientes para garantir a manutenção de uma boa imagem pública da organização.



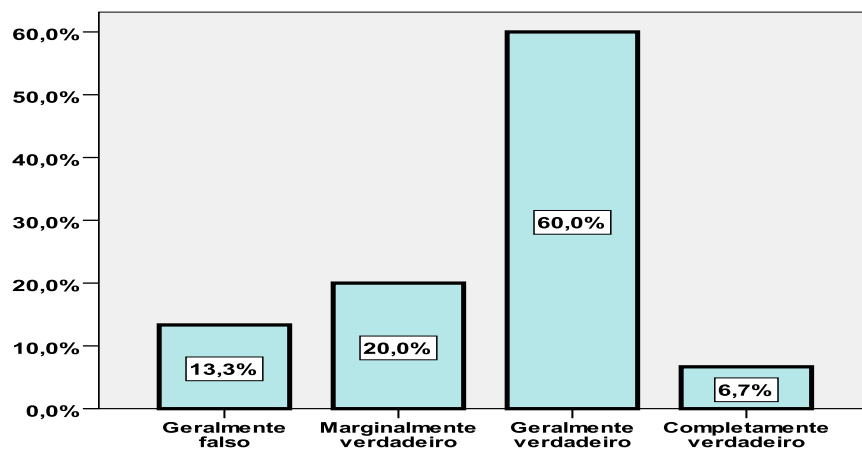
Fonte: Elaboração própria

P8. Os planos de gestão de topo para o futuro são amplamente vistos como positivos.



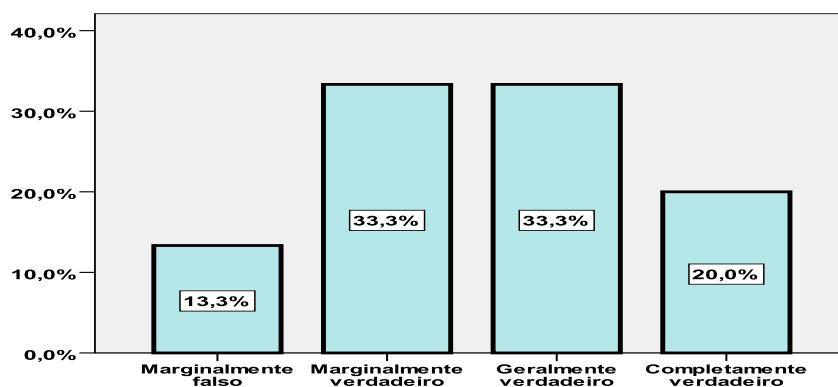
Fonte: Elaboração própria

P9. Os gestores de todos os níveis são competentes a transmitir suas mensagens.



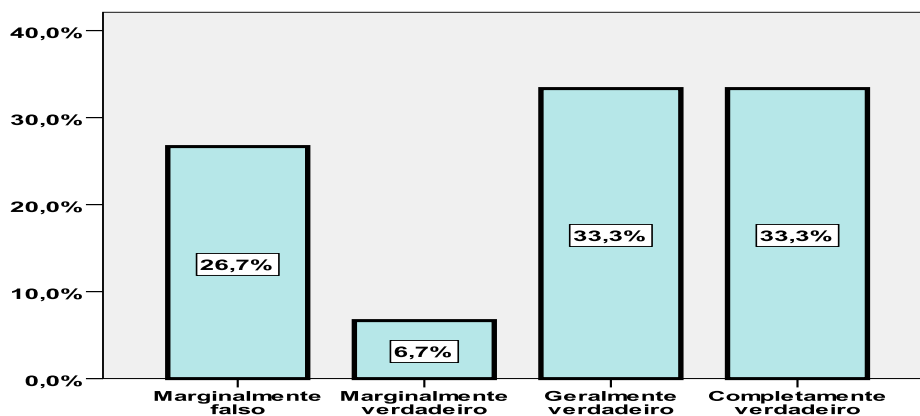
Fonte: Elaboração própria

P10. Os gestores de todos os níveis esforçam-se de forma activa para se manter o contacto com todos os que trabalham na sua área de responsabilidade.



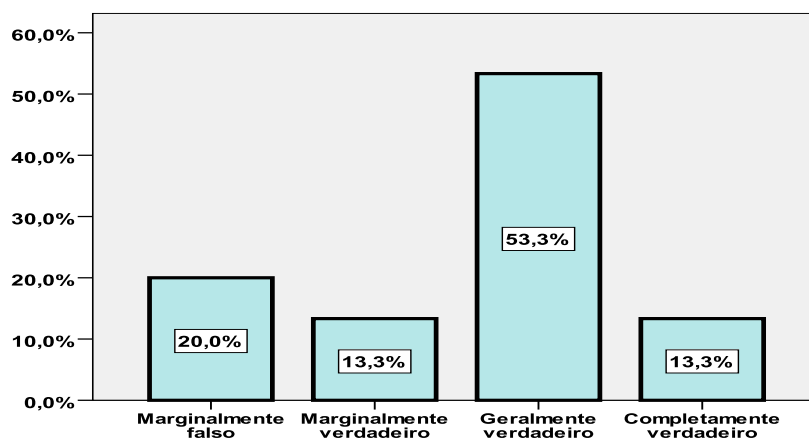
Fonte: Elaboração própria

P11. As pessoas com pontos de vistas diferentes dos habituais têm oportunidades de os fazer ouvir.



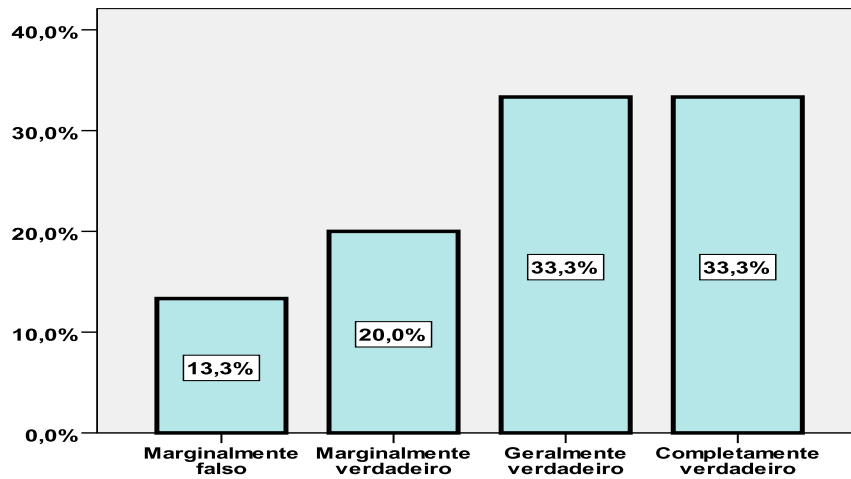
Fonte: Elaboração própria

P12. É fácil saber qual o desempenho de cada parte da organização.



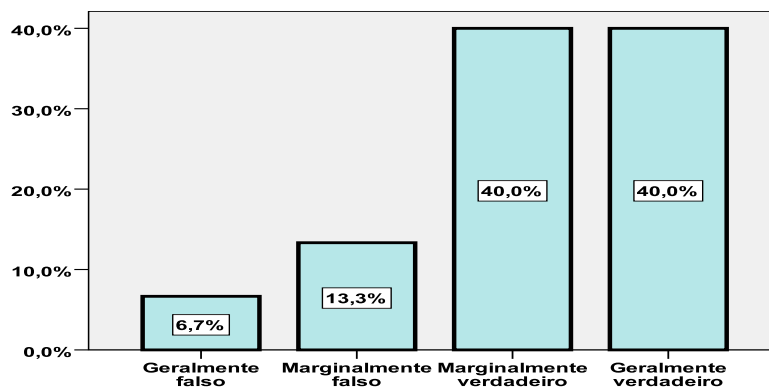
Fonte: Elaboração própria

P13. A organização detecta com facilidade as potenciais ameaças existentes no contexto.



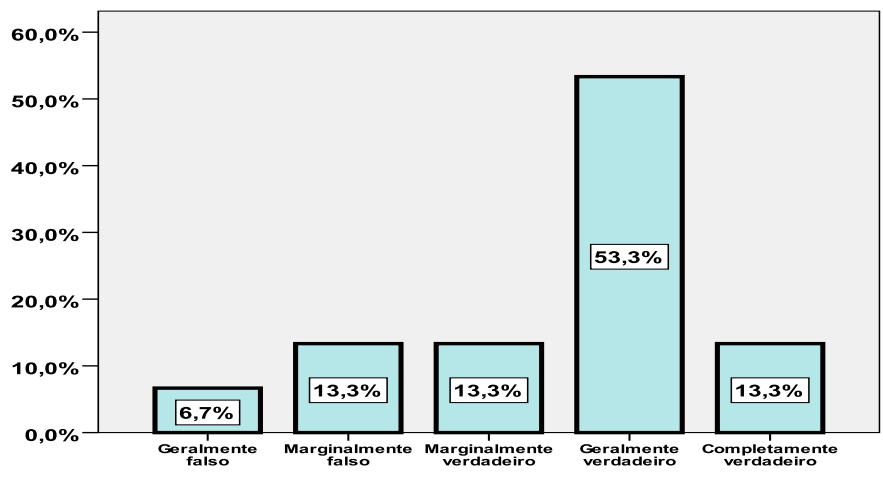
Fonte: Elaboração própria

P14. Todas as pessoas, em qualquer nível, entendem o que a gestão de topo quer que a organização faça.



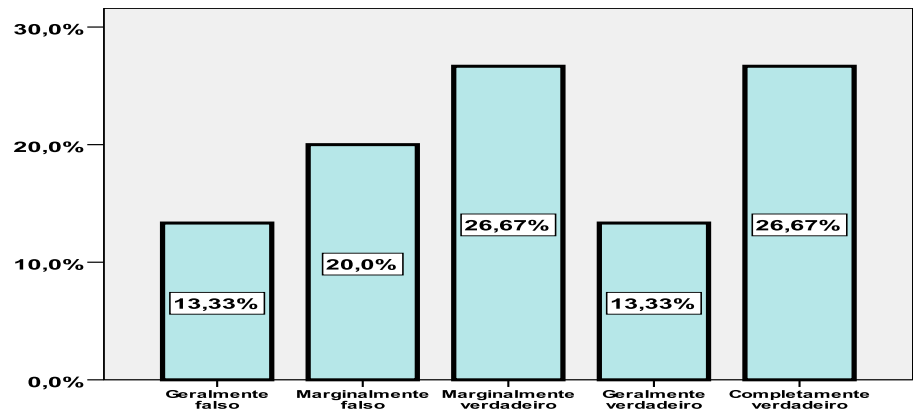
Fonte: Elaboração própria

P15. Quando se realizam mudanças, faz-se um esforço considerável para explicar as suas razões.



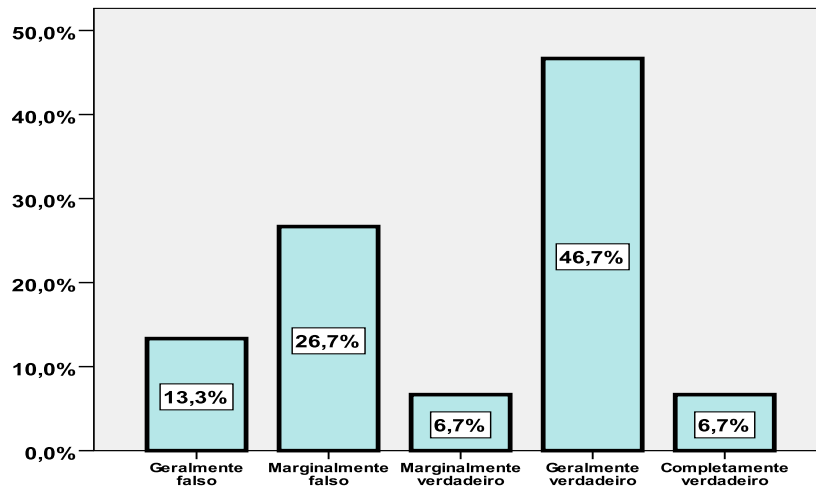
Fonte: Elaboração própria

P16. Os que estão situados nos níveis nos escalões mais baixos, sentem que a gestão de topo compreende bem as suas dificuldades.



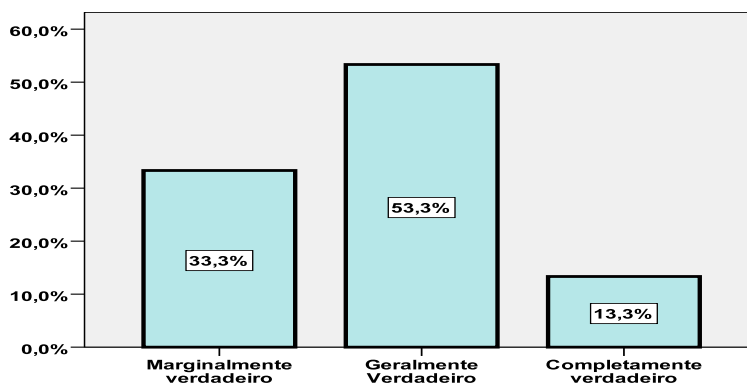
Fonte: Elaboração própria

P17. Antes se tomarem decisões importantes, consultam-se muitas pessoas e têm-se em conta os seus pontos de vista.



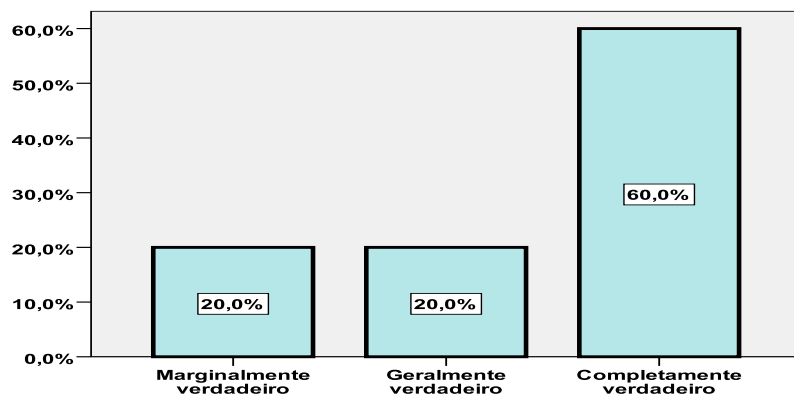
Fonte: Elaboração própria

P18. Quando surge um problema, é fácil obter a informação necessária para o investigar a fundo.



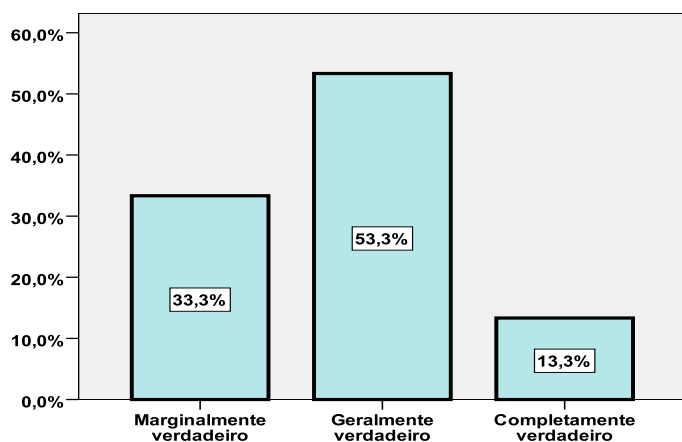
Fonte: Elaboração própria

P19. A organização está actualizada acerca das tecnologias e informação.



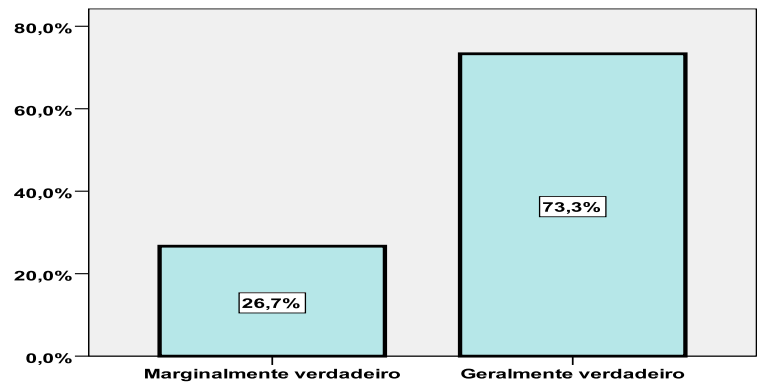
Fonte: Elaboração própria

P20. Quando os visitantes dizem “ existe aqui um verdadeiro senso dos objetivos”, pode dizer-se que estão correctos.



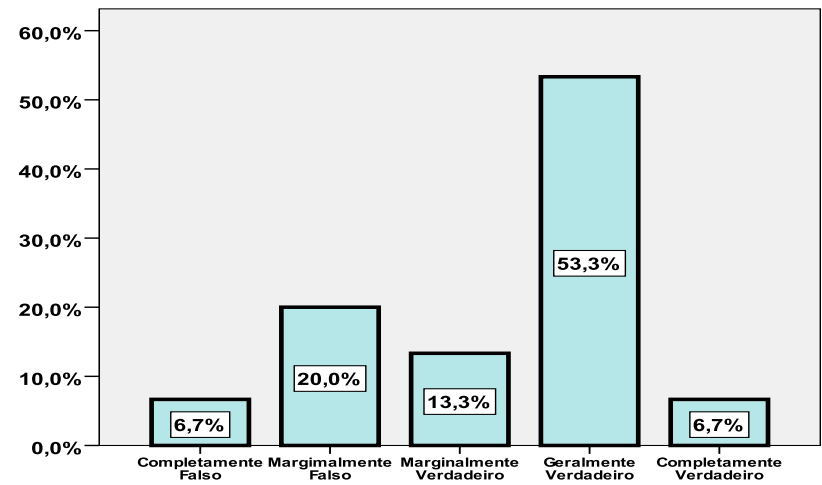
Fonte: Elaboração própria

P21. As propostas feitas pelos gestores são claras e bem fundamentadas.



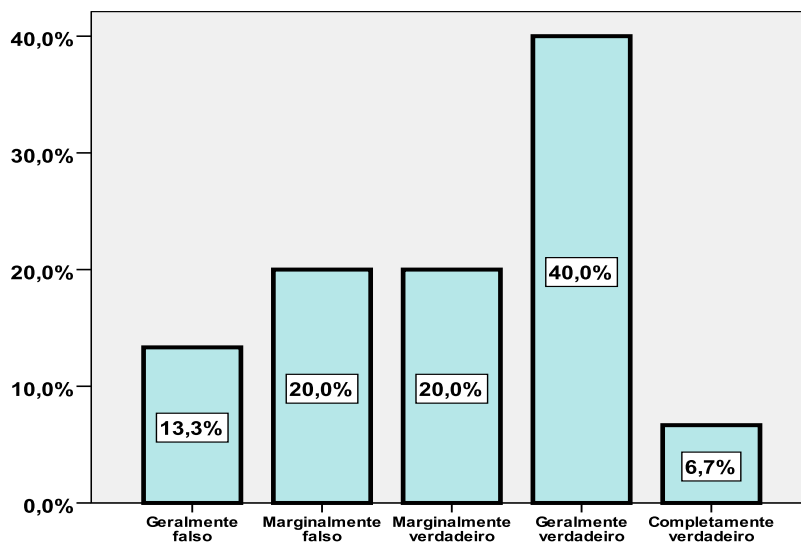
Fonte: Elaboração própria

P22. Há sistemas para garantir que as ideias de todos os colaboradores são cuidadosamente ponderadas.



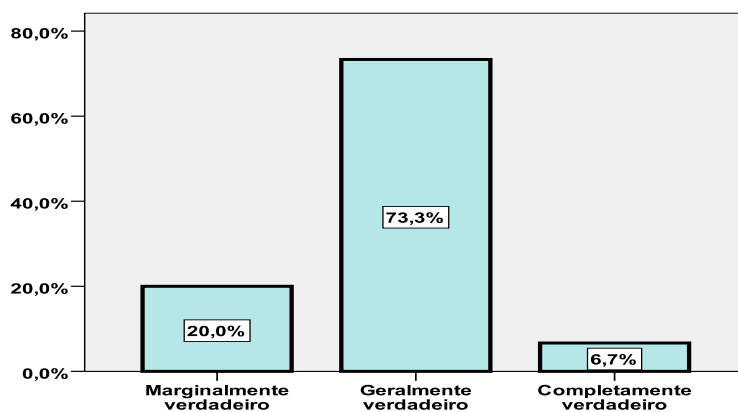
Fonte: Elaboração própria

P23. As pessoas são encorajadas a confrontar as ideias dos gestores seniores.



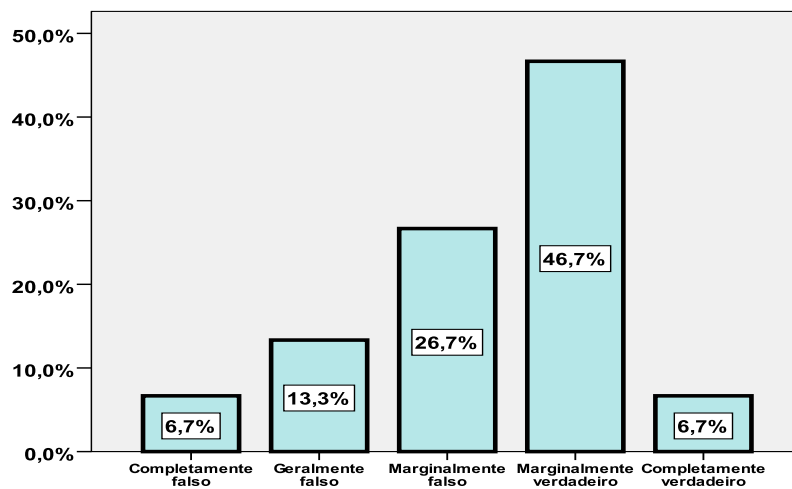
Fonte: Elaboração própria

P24. Os sistemas de informação asseguram uma monitorização efectiva da execução dos projectos.



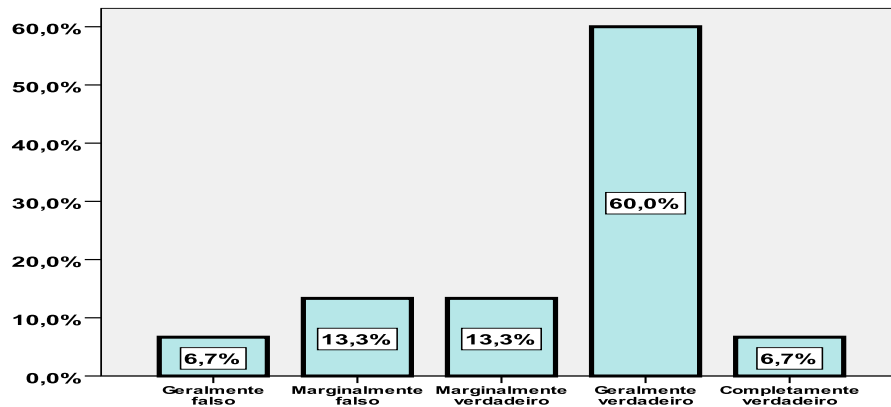
Fonte: Elaboração própria

P25. As pessoas de todos os níveis desta organização pesquisam sistematicamente novas ideias no exterior.



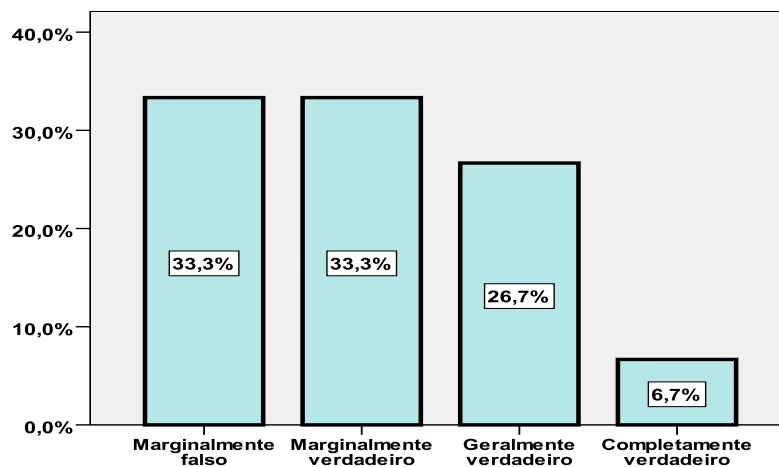
Fonte: Elaboração própria

P26. Os gestores de topo trabalham realmente em equipa com um propósito comum.



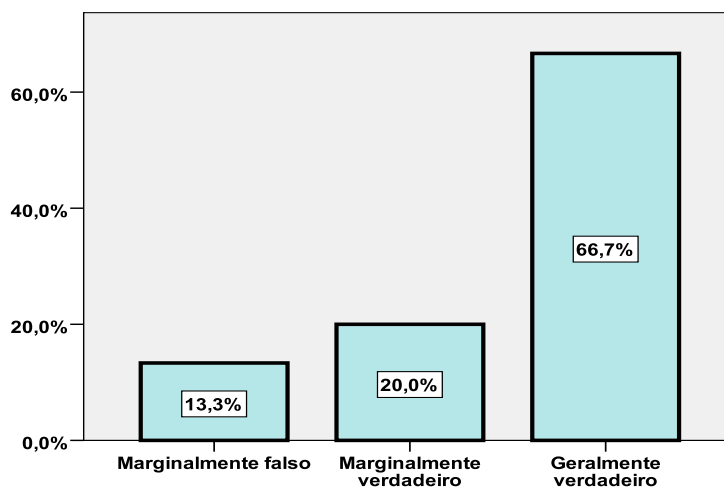
Fonte: Elaboração própria

P27. Os gestores de todos os níveis são bons a vender ideias.



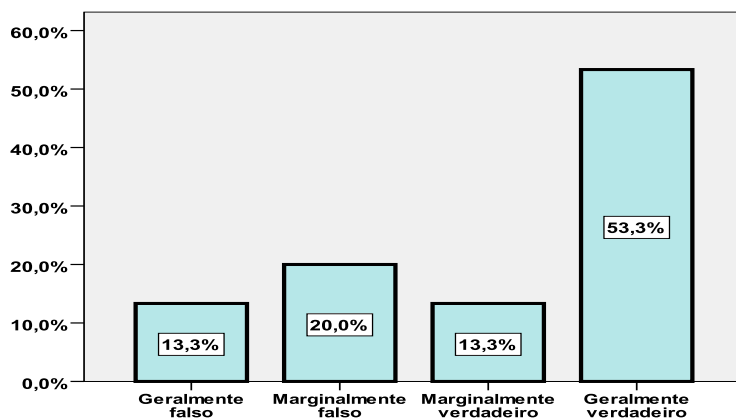
Fonte: Elaboração própria

P28. Os gestores de topo falam à vontade com todas as pessoas da organização.



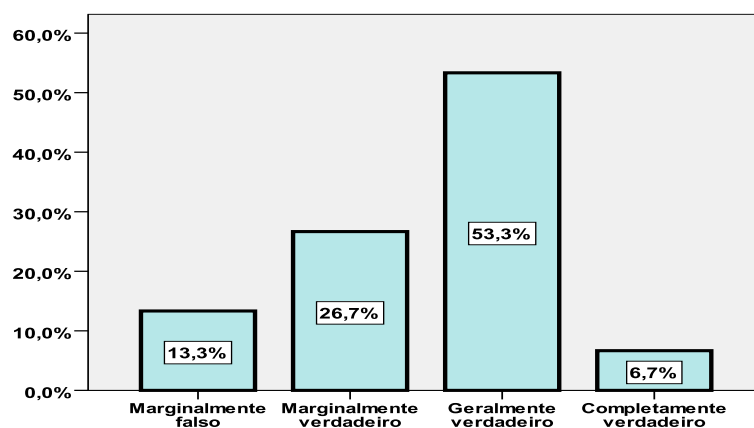
Fonte: Elaboração própria

P29. Ninguém tem medo de dizer o que realmente pensa.



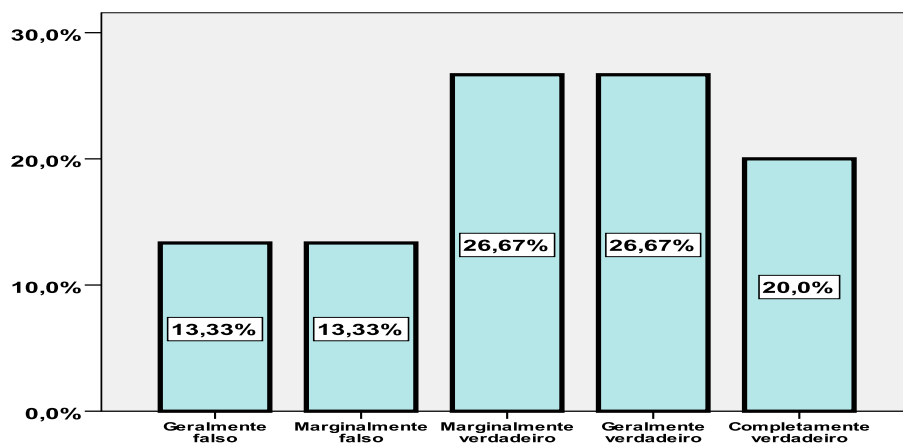
Fonte: Elaboração própria

P30- É fácil obter a informação necessária para tomar decisões.



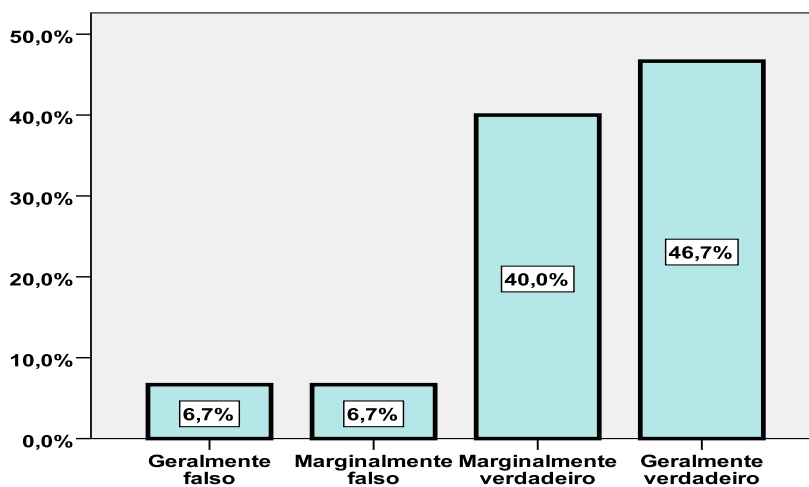
Fonte: Elaboração própria

P31- Nesta organização, há muitas pessoas a estudar cuidadosamente os nossos concorrentes, para ver como podemos melhorar.



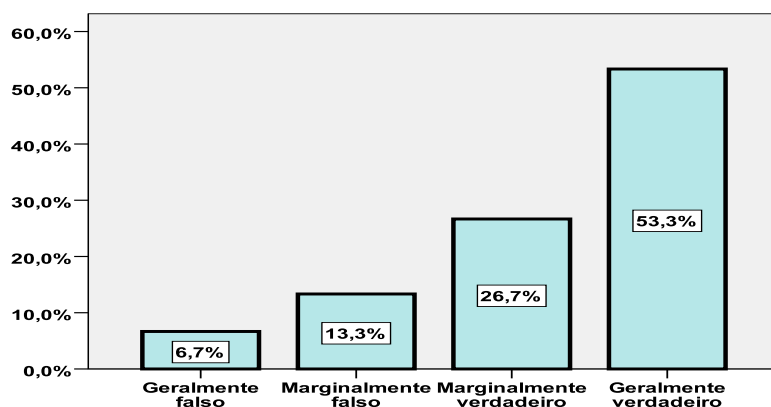
Fonte: Elaboração própria

P32- Os gestores utilizam habilmente diversos meios para comunicar as suas mensagens.



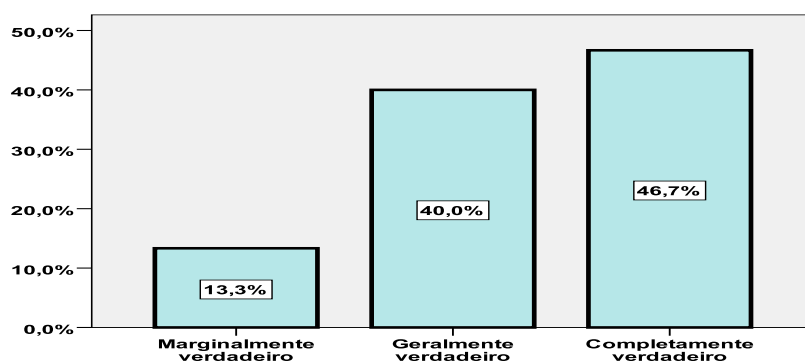
Fonte: Elaboração própria

P33- Os gestores recolhem frequentemente informação sobre o que pensam e sentem todos os grupos de trabalhadores.



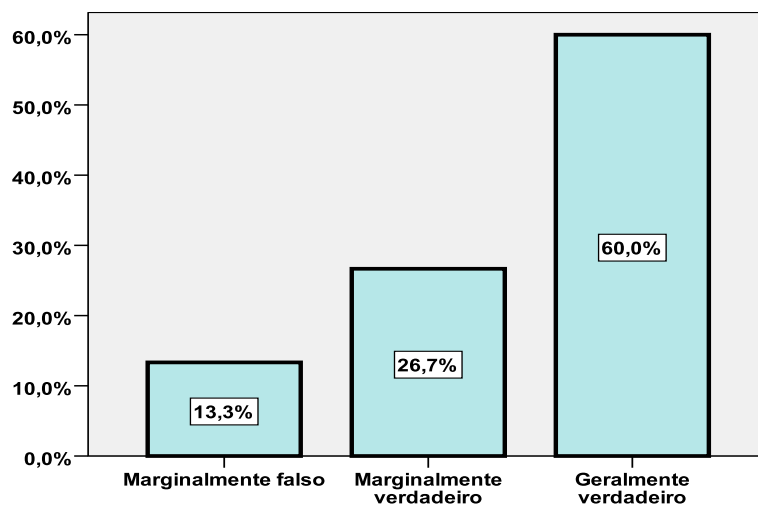
Fonte: Elaboração própria

P34- Os membros da minha equipa estão ansiosos por ajudar a organização a atingir os seus objetivos.



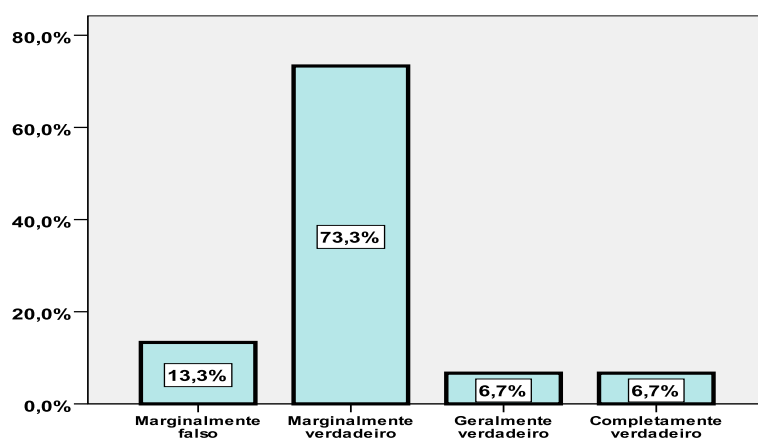
Fonte: Elaboração própria

P35- Antes de tomarem decisões todas as questões são amplamente debatidas.



Fonte: Elaboração própria

P36- Sabemos quase no mesmo instante, se estamos a atingir os objetivos.



Fonte: Elaboração própria